

**UNIVERSIDAD DE MONTESQUIEU BORDEAUX IV  
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



# **Análisis del Cambio de Cultura y Cierre de Brechas en una Organización**

## **Memoria para la Obtención del Grado de Master 2 de Investigación en Gestión de Organizaciones (GDO)**

**Autor:**

Juan José, Javier Jara  
[juanjavier02@gmail.com](mailto:juanjavier02@gmail.com)

**Área de Investigación:**

Teoría de las Organizaciones

**31 de Julio de 2012  
Francia - Perú**

# UNIVERSITÉ MONTESQUIEU BORDEAUX IV - FRANCE



## **Analyse du Changement de Culture et Fermer d'écart dans une Organisation**

Mémoire pour l'obtention du diplôme  
"Master 2 Recherche en Gestion des Organisations (GDO)"

**Auteur:**

Juan José, Javier Jara  
[juanjavier02@gmail.com](mailto:juanjavier02@gmail.com)

**Domaine de recherche:**

Théorie des organisations

**31 juillet 2012  
Bordeaux, Francia**

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Unidad de PostGrado**



**Analysis of the Change of Culture and  
Closing of Gaps in an Organization**

Master 2 Recherche en Gestion des Organisations (GDO)  
International agreement with the University  
Montesquieu Bordeaux IV – France

**Author:**

Juan José, Javier Jara  
[juanjavier02@gmail.com](mailto:juanjavier02@gmail.com)

**Research field:**

Theory of the Organizations

July 31, 2012  
Lima, Perú

# **Análisis del Cambio de Cultura y Cierre de Brechas en una Organización**

## **ÍNDICE**

## ÍNDICE RESUMIDO

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	9
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	18
<b>PARTE 1: MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO DE LA CULTURA Y EL CAMBIO</b> .....	22
BIBLIOGRAFÍA DE LA PARTE 1 .....	37
<b>PARTE 2: EL AJUSTE O CIERRE DE BRECHAS</b> .....	42
ANEXOS DE LA PARTE 2 .....	56
BIBLIOGRAFÍA DE LA PARTE 2 .....	59
<b>PARTE 3: CASO DE ANÁLISIS Y APLICACIÓN</b> .....	62
ANEXOS DE LA PARTE 3 .....	73
BIBLIOGRAFÍA DE LA PARTE 3 .....	76
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	80

# ÍNDICE DETALLADO

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>4</b>
---------------------	----------

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>9</b>
---------------------------	----------

FICHA DE ANÁLISIS DE LA MEMORIA.....	10
SOBRE EL AUTOR.....	11
AGRADECIMIENTOS .....	12
DEDICATORIA .....	13
RESUMEN .....	14
ABSTRACT .....	15
RÉSUMÉ.....	16

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>18</b>
--------------------------	-----------

1. INTRODUCCIÓN DEL TEMA.....	18
2. INTERÉS TEÓRICO DEL TEMA.....	18
3. INTERÉS PRÁCTICO DEL TEMA.....	18
4. EL PROBLEMA IDENTIFICADO .....	19
5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	20
6. EL PLAN DE TRABAJO .....	20

<b>PARTE 1: MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO DE LA CULTURA Y EL CAMBIO.....</b>	<b>22</b>
---	-----------

1.1 CULTIVO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
1.2. LA CULTURA.....	23
1.2.1. Marco conceptual y teórico de cultura organizacional.....	23
1.2.2 La cultura de las organizaciones - conceptos.....	24
1.2.3 Lo que implica una cultura organizacional.....	25
1.2.4 El diagnostico de la cultura organizacional.....	25
1.3 MARCO CONCEPTUAL DE CULTURA, TEORÍA DEL CAMBIO Y ANÁLISIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	26

1.4 NATURALEZA DEL CAMBIO.....	27
1.4.1 Naturaleza del cambio (esquemas) .....	27
1.4.2 Aspectos conceptuales sobre el cambio.....	28
1.5 EL CAMBIO Y LA CULTURA.....	29
1.5.1 Naturaleza del cambio, cultura y cambio-organizacional.....	29
1.5.2 Clases y condiciones para el cambio (cómo hacer el cambio organizacional).....	30
1.5.3 Evolución de la cultura.....	31
1.6. IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS.....	32
1.6.1 Implementación de cambios, uso de símbolos, entre otros.....	32
1.7. GESTIÓN DEL CAMBIO .....	33
1.8 PASOS PARA EL CAMBIO .....	34
1.8.1 Pasos para el cambio de cultura organizacional.....	34
1.8.2 Conceptos sobre la dinámica del cambio .....	34
1.8.3 Metodología para el cambio cultural.....	35

## **BIBLIOGRAFÍA DE LA PARTE 1.....37**

LIBROS.....	37
ARTÍCULOS ELECTRÓNICOS.....	37

## **PARTE 2: EL AJUSTE O CIERRE DE BRECHAS .....42**

2.1 INTRODUCCIÓN.....	42
2.2 PROPUESTA DE MARCO TEÓRICO DEL CIERRE DE BRECHAS.....	42
2.3 PASOS PARA REALIZAR UN CIERRE DE BRECHAS.....	53
2.3.1 Antecedentes del cierre de brecha.....	53
2.3.2 Estrategias para el cierre de brechas.....	54
2.3.3 Enfoques básicos para el cierre de brechas .....	54

## **ANEXOS DE LA PARTE 2 .....56**

ANEXO 1: GRÁFICOS QUE ILUSTRAN EL CIERRE DE BRECHAS A NIVEL CONCEPTUAL Y FINANCIERO.....	56
ANEXO 2: GRÁFICOS QUE ILUSTRAN EL CIERRE DE BRECHAS A NIVEL COMERCIAL Y ESTRATÉGICOS.....	57
ANEXO 3: INSTRUMENTOS O TÉCNICAS PARA EL CIERRE DE BRECHAS .....	58

## **BIBLIOGRAFÍA DE LA PARTE 2.....59**

LIBROS.....	59
ARTÍCULOS ELECTRÓNICOS.....	59

## **PARTE 3: CASO DE ANÁLISIS Y APLICACIÓN .....62**

3.1 EL DIAGNÓSTICO DE UNA ORGANIZACIÓN .....	62
3.2 DIAGNÓSTICO EN LA EMPRESA ABC .....	63
3.2.1 <i>Sobre la estrategia</i> .....	63
3.2.2 <i>Sobre la organización: estructura y procesos</i> .....	64
3.2.3 <i>Sobre los sistemas de información y comunicaciones</i> .....	66
3.2.4 <i>Sobre la gente y la cultura</i> .....	67
3.3 MARCO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN ABC.....	68
3.4 PRESENTACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD (BSC) DE LA ORGANIZACIÓN ABC .....	69
3.5 PAUTAS PARA LA APLICACIÓN DE UN CAMBIO DE CULTURA: ACCIONES PARA EL TRABAJO COLABORATIVO .....	70
3.6 USO DE SÍMBOLOS Y RECONOCIMIENTOS COMO PARTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	71
3.7 IMPORTANCIA DEL CIERRE DE BRECHAS EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	71

## **ANEXOS DE LA PARTE 3 .....73**

ANEXO 1: CLIMA LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN ABC.....	73
ANEXO 2: MARCO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN ABC .....	74
ANEXO 3: PROPUESTA DE FORMATO PARA MEDIR LOS AVANCES EN EL CAMBIO DE CULTURA Y CERRAR BRECHAS.....	75

## **BIBLIOGRAFÍA DE LA PARTE 3.....76**

LIBROS.....	76
ARTÍCULOS ELECTRÓNICOS.....	76

## **CONCLUSIÓN .....80**



# **Análisis del Cambio de Cultura y Cierre de Brechas en una Organización**

## **PRESENTACIÓN**

## Ficha de análisis de la memoria

**Título** : Análisis del Cambio de Cultura y Cierre de Brechas en una Organización

**Área de la Investigación** : Teoría de las Organizaciones

**Autor** : Juan José, Javier Jara

**Fecha de Edición** : 31 de Julio de 2012

**Edición** : Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
Facultad de Ciencias Económicas  
Unidad de Post Grado  
Master 2 Recherche en Gestion des Organisations  
Convenio Internacional con la Universidad de Montesquieu  
Bordeaux IV – Francia.

**Sugerencias y/o recomendaciones:**

[juanjavier02@gmail.com](mailto:juanjavier02@gmail.com)

## Sobre el autor

### **JUAN JOSÉ, JAVIER JARA**

*Economista de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Lima, Perú), especialista en Regulación Tarifaria del Sector Eléctrico. Becario de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y del II Programa Internacional de Formación en Excelencia Gerencial – Premio Amartya Sen – ‘100 jóvenes por la ética y el desarrollo’ organizado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD.*



*Especializaciones en Economía de la Energía, Marketing y Software Económico. Ha realizado investigaciones diversas en el campo de la Economía del Sector Eléctrico, la Regulación Tarifaria y la Regulación Económica de los Servicios Públicos.*

*Experiencia profesional como Analista Económico de la Cámara Nacional de Comercio, Producción y Servicios (Perucámaras), y Consultor Técnico de la Presidencia del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin). Asimismo, se ha desempeñado en el ámbito financiero como Analista en MicroCréditos de la Caja Municipal de Sullana y en el ámbito de la Cooperación Internacional orientado al desarrollo de Pymes como Personal Técnico Financiero del Programa AL INVEST IV (Programa de Cooperación Económica de la Unión Europea destinado a América Latina para el fomento de la exportación a Europa).*

*Experiencia docente en Econometría como Jefe de Práctica de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.*

*Actualmente, desempeña el cargo de Economista GART, como especialista en Regulación Tarifaria del Sector Eléctrico de la División de Distribución Eléctrica (DDE) de la Gerencia Adjunta de Regulación Tarifaria (GART) del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin).*

<http://pe.linkedin.com/in/juanjosejavierjara>

## Agradecimientos

*El suscrito agradece la contribución de sus profesores, el Dr. Erick Lamarque, Dr. Pedro Arbulú y Dr. Gerard Hirigoyen en las materias de las Ciencias de la Gestión, agradeciendo el estímulo para la reflexión sobre aquello que debe tenerse en cuenta para realizar una buena investigación con énfasis en las áreas de Teoría de las Organizaciones, Gestión Financiera, Teoría de la Gobernanza, y Epistemología.*

## Dedicatoria

*El suscrito dedica la presente memoria a su señora madre Doña Cenina Jara Alcántara y a su señor padre Don Guillermo Eliseo Javier Felipe, quienes lo acompañan en todo momento durante su desarrollo personal, profesional y en el esfuerzo de brindar una propuesta que sea de utilidad para la comunidad científica.*

## Resumen

*El presente trabajo aborda un problema identificado en las ciencias de la gestión, enfatizando la forma en que las ciencias de la gestión han considerado el marco conceptual y teórico de la cultura y la gestión del cambio para abordar la problemática de cambio cultural de una organización sin integrar en el estudio el análisis de cierre de brechas. El problema identificado se aborda revisando la literatura existente en materia de cultura y cambio organizacional planteándose desde el punto de vista teórico un fundamento matemático para el análisis de cierre de brechas y un modelo de proyección en el tiempo. Luego de las reflexiones, se sintetizan los conceptos abordados considerando un caso de análisis y se finaliza proponiendo un formato de medición de brechas a fin de tener un instrumento material que nos permita medir el avance en el cierre de brechas durante la gestión de un cambio de cultura organizacional y mejorar la gestión mediante la medición y proyección de brechas en el tiempo.*

**Palabras Claves:** *teoría de organizaciones, teoría del cambio, naturaleza del cambio, gestión del cambio, cultura organizacional, cambio de cultura, cierre de brechas, casos de aplicación, sector privado, sector público.*

## Abstract

*The present work approaches the problem identified in the sciences of management, emphasizing the form in that the sciences of management, have considered the conceptual and theoretical framework of the culture and the administration of the change to approach the problem of cultural change of an organization without integrating in the study the gap analysis. The identified problem is approached revising the existent literature as regards culture and organizational change thinking about from the theoretical point of view a mathematical foundation for the analysis of closing of gaps and a projection model in the time. After the reflections, the approached concepts are synthesized considering a case of analysis and it concludes proposing a format of mensuration of gaps in order to have a material instrument that allows us to measure the advance in the closing of gaps during the administration of a change of organizational culture and to improve their administration by means of the mensuration of future gaps along time.*

**Keywords:** *theory of organizations, theory of change, nature of change, change management, organizational culture, culture change, closing gaps, application cases, private sector, public sector.*

## Résumé

*Les approches du travail présentes que le problème a identifié dans les sciences de gestion, en accentuant la forme dans que les sciences de gestion, a considéré la structure conceptuelle et théorique de la culture et l'administration du changement pour approcher le problème de changement culturel d'une organisation sans intégrer dans l'étude l'analyse de l'intervalle. Le problème identifié est approché réviser la littérature existante comme culture des amitiés et changement d'organisation qui pensent au sujet du point de vue théorique une fondation mathématique pour l'analyse de fermer d'intervalles et un modèle de la projection dans le temps. Après les réflexions, les concepts approchés sont synthétisés étant donné un cas d'analyse et il conclut proposer un format de mesure d'intervalles pour avoir un instrument matériel qui nous permet de mesurer l'avance dans la fermeture d'intervalles pendant l'administration d'un changement de culture d'organisation et améliorer leur administration au moyen de la mesure de futurs intervalles le long de temps.*

**Mots-clé:** *théorie d'organisations, théorie de changement, nature de changement, gestion du changement, culture d'organisation, changement de la culture, fermer des intervalles, que l'application emballe, secteur privé, secteur public.*



# **Análisis del Cambio de Cultura y Cierre de Brechas en una Organización**

## **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

### 1. Introducción del Tema

En este trabajo analizamos la problemática de cambio organizacional, y la importancia del análisis de cierre de brechas y su medición para gestionar el proceso de cambio.

Para ello, se presenta un relato de los principales aspectos de la literatura revisada dentro de las ciencias de la gestión, propiamente, se presenta el marco teórico de la cultura organizacional, la gestión del cambio y una propuesta de modelo de cierre de brechas de proyección al futuro. Con todo ello, se busca abordar el caso de análisis y recomendar pautas para una mejor gestión del cambio de cultura considerando la medición del cierre de brechas en el tiempo.

### 2. Interés Teórico del Tema

El presente trabajo sintetiza el marco teórico de la cultura organizacional, la gestión del cambio y una propuesta de modelo de cierre de brechas proyectando el futuro. La importancia teórica de esta última motiva el presente estudio toda vez que su inclusión en el cuerpo de conocimiento de la teoría de organizaciones permitiría abordar esquemas de reflexión en la gestión matemáticamente sustentados para mejorar el marco teórico del cierre de brechas y abrir, en el marco del presente estudio, la reflexión sobre su importancia para mejorar la gestión del cambio y propiamente el cambio de cultura.

### 3. Interés Práctico del Tema

Muchos de los esquemas existentes en la gestión de organizaciones contemplan el análisis del cambio y los aspectos de cultura de una organización mas no el análisis de brechas. El avance del presente estudio es considerar el análisis de brechas en la teoría de la cultura y gestión del cambio. Dado el sustento matemático propuesto, su

consideración práctica para la implementación de herramientas informáticas permitirá la implantación de nuevas herramientas de simulación desde el punto de vista práctico para medir la gestión de un cambio cultural y proyectar al futuro un conjunto de brechas previamente identificadas.

#### **4. El problema identificado**

Sobre la base del análisis de la información de una organización ABC cuya situación es generalizable a todo tipo de organización se identificó la siguiente problemática: ¿cómo gestionar el cambio de cultura para pasar de ser una organización rutinaria a una organización que aprende? Esta problemática ha sido abordada por la Organización ABC considerando dos intereses del presente estudio: la cultura y la gestión del cambio; mas no el cierre de brechas.

La situación que particular descrita, es generalizable pues en mucha de la literatura consultada no existe un vínculo directo de dichos conceptos con el cierre de brechas. En las organizaciones en general, cuando se abordan estos temas, lo generalizable es orientarse a realizar un análisis de cultura mas no se hace un seguimiento con una herramienta de medición sustentada en un análisis matemático para cerrar las brechas en el tiempo, y menos, proyectar brechas futuras.

Tomando un caso puntual, ingresaremos al mundo de la gestión teniendo en cuenta cómo las ciencias de la gestión han abordado la temática de cultura organizacional y cambio cultural y cómo han aportado mucho para el diagnóstico y la implementación de un plan estratégico en el cambio de cultura. Sin embargo, también a lo largo del presente estudio, reflexionaremos sobre la importancia de tomar en cuenta el análisis de cierre de brechas centrándose en los conceptos de cultura y cambio sin olvidar la importancia de la medición.

## **5. Objetivos del estudio**

El principal objetivo que encara el presente trabajo, es abordar la temática de una gestión del cambio de cultura organizacional y enfocar la importancia del análisis de cierre de brechas y su sustento matemático de proyección al futuro, demostrando que considerando de manera holística estos tres temas de las ciencias de la gestión, redunda en un aporte teórico para la teoría de organizaciones y en una oportunidad práctica para generar herramientas de medición para la gestión del cambio de cultura en una organización.

## **6. El Plan de trabajo**

El presente trabajo ha sido dividido en tres partes: la primera presenta el marco conceptual y teórico de lo que es cultura y cambio organizacional. La segunda parte presenta el análisis de brechas y una propuesta de fundamento matemático para sustentar una proyección de brechas al futuro lo cual es fundamentalmente la propuesta del presente estudio. Finalmente, una tercera parte, presenta el caso de análisis de la Organización ABC incluyéndose pautas para mejorar la gestión del cambio de cultura y una propuesta de formato para medir los avances en el cambio de cultura y cierre de brechas (Anexo 3 de la parte 3).

# **Análisis del Cambio de Cultura y Cierre de Brechas en una Organización**

## **PARTE 1**

### **Marco conceptual y teórico de la cultura y el cambio**

## **PARTE 1: MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO DE LA CULTURA Y EL CAMBIO**

### **1.1 Cultivo de cultura organizacional<sup>1</sup>**

La explicación de cómo se desarrollan, se mantienen y cambian las culturas organizacionales es extensa y no es objeto del presente estudio abordarla a profundidad, sin embargo, cabe precisar que sea cual sea la cultura organizacional la misma puede influir en la conducta de gerentes y empleados antiguos y nuevos. En esta medida es imprescindible fomentar la diversidad cultural individual y hacerla convivir en un proceso de socialización dentro de la organización a fin de consolidar una cultura organizacional describiéndose lo que se denomina: la dinámica de la cultura organizacional.

La formación de una cultura (el manejo transcultural: las diferentes culturas) y el mantenimiento de la cultura se fundamenta en el cambio de cultura visto no como un proceso discreto sino dinámico en el cual transitan diversos colapsos psicológicos individuales y organizaciones (caos del cambio). Este caos es la naturaleza intrínseca que surge producto de toda evolución.

Hay diversos tipos de cultura organizacional: Cultura burocrática, Cultura de clan, Cultura emprendedora, Cultura de mercado, usos organizacionales, entre otros. (Hellriegel et. al, 2009)

La cultura ética y la cultura organizacional tiene un impacto alto en la organización y su cultivo mismo, tiene un impacto en la misma cultura. El fomento de la diversidad cultural genera desafíos para todo gestor y los usos organizacionales materializados en

---

<sup>1</sup> Hellriegel, Don y John W. Slocum (2009).

el manejo propio, la socialización de los nuevos empleados, pasos en la socialización, entre otros, constituye un reto para gestionar el cultivo de la cultura organizacional.

## **1.2. La cultura**

### **1.2.1. Marco conceptual y teórico de cultura organizacional<sup>2</sup>**

Desde que se nace, uno está inmerso en la cultura. Desde que nace una organización, nace inmersa en una cultura, y desde que nace un miembro de la organización (integración) nace inmerso en la cultura de la organización. Es un factor inseparable de todo proceso de desarrollo económico y social.

Sin embargo, el término cultura surgió entre la nobleza y la burguesía de Alemania del siglo XVIII, bajo una concepción que el fomento de la cultura crea las condiciones necesarias para el desarrollo de las ciencias.

Edward Tylor (1920) en su obra *Primitive Culture*, conceptualizó la cultura como "todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre en cuanto que es miembro de la sociedad".

Sin embargo, esta es la perspectiva antropológica. De la misma manera, se puede encontrar las perspectivas filosófica, ideacional, psicológica, sociológica (sociocultura), tecnológica. Sin embargo, los elementos comunes es que la cultura es un fenómeno social.

En materia de cultura están las teorías de la cultura: teoría evolucionista; teoría historicista; la teoría estructural. Las teorías configuracionistas. Asimismo, están las teorías culturalistas, la teoría semiótica, las teorías interdisciplinarias, el postmodernismo.

---

<sup>2</sup> Vargas Hernández, José (2007a)

Finalmente, todas ellas se mueven entre el complejo interjuego de paradigmas presentes en los estudios de la cultura organizacional: funcionalismo (cultura básica, visible, lineal) o el interpretivismo (red de significados, simbolismo, interrelaciones).

Sin embargo, más allá del paradigma a utilizar, la cultura es un fenómeno social al cual la organización no se exime tanto desde el punto de vista ambiental como desde el punto de vista interno.

### **1.2.2 La cultura de las organizaciones - conceptos<sup>3</sup>**

La cultura de la organización es visible sin embargo muchos estudios caen en falacias al tratar de categorizar las culturas. Lo que es cierto es que en toda organización se pueden identificar rasgos de cultura y problemática similares; sin embargo las raíces profundas de dichos diagnósticos no se basan en la raíz profunda que explica la cultura organizacional tal como un iceberg sólo nos muestra su punta, de la misma manera, el diagnóstico, sólo los síntomas.

La cultura organizacional es gestionable, no es estática sino que evoluciona con el tiempo. Sin embargo muchos autores se limitan a estudiar los rasgos visibles. Como se ha visto del concepto de cultura, la realización de la misma y su evolución está afecta por factores internos y externos. En esta medida cuando se revise el aspecto de cierre de brechas, deberá recordarse que en el caso de cultura, como toda variable organizacional, habrán aspectos controlables y otros que no son controlables que direccionarán el rumbo de la evolución cultural y en el marco de la gestión, los resultados de distancia de una cultura existente con una cultural ideal.

---

<sup>3</sup> Gómez Gómez, Héctor Manuel (2009)



### 1.2.3 Lo que implica una cultura organizacional<sup>4</sup>

El cultivo y la gestión de la evolución de una cultura implica liderazgo, aspiraciones, sistemas de valores, recompensas, creación y sostenimiento de la cultura organizacional, la organización como fenómeno cultural, clima organizacional. Esto último si se puede decir, es un indicador clave para ver cómo está la cultura en una organización pues en muchos casos es resultado de la cultura existente en la organización. Un bajo clima puede revelar significativamente una tensión o discrepancia entre la cultura deseada por el trabajador y la cultura de la organización. No necesariamente, una distancia entre la cultura ideal y la cultura actual.

Para ver lo que implica una cultura, hay que recordar las piedras angulares del proceso organizacional: división del trabajo, departamentalización, jerarquía, coordinación, diseño organizacional, motivación, conocimiento, entre otros aspectos clave que están en función del tipo de organización (unos pesan más que otros según el tipo de empresa). Finalmente, la cultura que genere un equilibrio debe sustentar las políticas de desarrollo organizacional, de recursos humanos, y de participación en la toma de decisiones (stakeholders internos).

### 1.2.4 El diagnostico de la cultura organizacional<sup>5</sup>

La cultura se puede estudiar con una consultoría (tal como fue el caso de la empresa ABC, caso de estudio del presente trabajo), en una reestructuración, o cuando hay liderazgo para la voluntad de evolucionar hacia una nueva cultura. Pocas veces surge espontáneamente pues toda evolución significa caos y la naturaleza en muchas organizaciones es la rigidez y la rutina.

---

<sup>4</sup> Castillo Carola, Del Pino Nicole, y Espinoza Vita (2000).

<sup>5</sup> Cruz Cordero, Teresa (2005)

En este sentido, el liderazgo que se requiere para un diagnóstico cultural debe tener el respaldo de los involucrados, pues deberán aceptar que van a entrar en un proceso caótico donde las interacciones psicológicas internas y con el medio ambiente derivarán en un resultado de una nueva cultura. Dicha situación requiere una preparación, y ello lo brinda el diagnóstico.

He aquí la importancia del diagnóstico. Sin él, no se puede preparar para evolucionar. El diagnóstico se sugiere que sea por consultoría donde los involucrados identifiquen por parte de un externo la importancia del proceso. El proceso de diagnóstico debe incluir un pre análisis, estudio de jerarquías, funciones, estudio de la dirección, estudio de la cultura, impacto de la cultura en la organización, la declaración de una cultura deseada. Finalmente, la validación.

### **1.3 Marco conceptual de cultura, teoría del cambio y análisis de cultura organizacional<sup>6</sup>**

El marco conceptual y teórico de la cultura de organizaciones ha sido cubierto a lo largo de la historia por diversos autores siendo Mintzberg (2005) uno de los más consultados recientemente.

Más allá de ello, y luego de haber revisado reflexiones sobre la concepción de cultura y cambio organizacional, la conclusión general de mucha de la literatura existente es que al ser la formación de la cultura y propiamente el cambio de cultura organizacional, un proceso netamente social, en el cual intervienen procesos psicológicos internos propios de las características de los individuos, es que sería difícil o en el extremo no sería posible explicar el cambio propiamente dicho con variables independientes o con un modelo lineal dado que el proceso mismo de cambio está cargado de una naturaleza intrínseca de cambio permanente y evolución discontinua.

---

<sup>6</sup> Marín, Diego (et. al). (2009)

Sin embargo, el hecho que se deje de explicar dichos fenómenos por su complejidad limita las oportunidades de creación de herramientas para gestionar el cambio. En este sentido, y con este objetivo, se proponer introducir elementos matemáticos de análisis y proyección para el cierre de brechas en la gestión del cambio, sobre todo, el de cultura organizacional, por su importancia para la problemática específica abordada en el presente trabajo con el caso de análisis.

## **1.4 Naturaleza del cambio**

### **1.4.1 Naturaleza del cambio (esquemas)<sup>7</sup>**

La naturaleza del cambio está fuertemente determinado por la convergencia de fuerzas internas internas al ente en evolución. Sin embargo, sintetizando dicho concepto en el plano de la organización y propiamente de la cultura, en todo cambio social, se involucran aspectos técnicos y humanos entre los cuales debe existir un punto de equilibrio para hacer sostenible la evolución. En tal sentido, la gestión del cambio requiere de hacer impacto sobre factores controlables de la organización para hacer frente a factores no controlables que pueden estar en el medio ambiente o dentro de la misma organización.

Lo relevante es reflexionar sobre la magnitud del cambio y la propensión al cambio. El proceso de cambio organizacional se plantea en forma natural una transición de una situación inicial sin ruptura a un a situación de caos, para luego pasar a una situación de estabilización. Ello puede durar décadas o meses, y está en función de los factores internos (muchos controlables) y factores externos (muchos no controlables, algunos influenciables).

Las estadísticas de diversos estudios revisados demuestran que el principal motivo para un cambio efectivo (positivo) es la resistencia al cambio. El ser humano se resiste

---

<sup>7</sup> Reyes, Alejandro y Velásquez, José Angel (2012)

por tres razones: no quiere, no puede , no sabe. Una buena gestión del cambio debe atacar estas brechas que están en la naturaleza del cambio a fin de poder cerrarlas y preparar al equipo para el cambio. Ello es medible y puede gestionarse. He aquí la importancia de la metodología del cierre de brechas y su aplicación en la gestión del cambio de cultura.

Sin embargo, siendo el cambio de cultura organizacional un proceso social que demora décadas, lo que se debe medir son respuestas emocionales, percepciones, compromisos, conocimiento, preparación, motivación, involucramiento, internalización, etc. Muchas de estas variables que son psicológicas son claves para una transición efectiva.

#### **1.4.2 Aspectos conceptuales sobre el cambio<sup>8</sup>**

El proceso de cambio es cómo una organización llegar a ser diferente. la confianza en el líder y la motivación para el movimiento de un estado a otro es clave para la adaptación. No es fácil cambiar, pero el resultado de hacerlo permite la sobrevivencia. Ello ha quedado demostrado en la evolución del hombre y su historia a lo largo del tiempo.

El proceso de cambio tiene tres etapas básicas: recolectar datos, diagnosticar, e intervenir. El mejoramiento continuo de toda organización tiene su raíz en el cambio, sin embargo, muchas organizaciones no encuentran dónde está la raíz del cambio. Y si la encuentran no logran un cambio efectivo por no saber gestionarlo.

Debe recordarse que se está haciendo cambio si se evidencia que en la organización hay un líder que está dirigiendo el cambio (involucrado y comprometido) y porque es un proceso lento y confuso para los involucrados. En muchos casos, resulta ser

---

<sup>8</sup> Cisneros Patricia (2012)

costoso, aunque no necesariamente, un cambio de gran impacto debe ser costoso. Los cambios más importantes se pueden realizar a bajo costo pero con mucho compromiso.

La gestión del cambio, más que un punto de vista operativo, debe abordarse desde un punto de vista estratégico. De hecho, hay dos fuerzas que gobiernan la organización: la operativa y la estratégica. El cambio y más aún, el de cultura organizacional, es resultado de una gestión estratégica.

## **1.5 El cambio y la cultura**

### **1.5.1 Naturaleza del cambio, cultura y cambio-organizacional<sup>9</sup>**

Debe recordarse que el cambio es un tema de gestión y de liderazgo. La gestión del cambio cultural no puede tener un origen basado en la rutina sino en la generación del caos, en este sentido, debe gestionarse los aspectos básicos de que componen una cultura organizacional: valores y comportamientos; desarrollarlos con un sistema de premios y comunicación efectiva de logros; facilitar la apertura para una transición de paradigmas (de la rutina a una nueva rutina); y la reflexión para el aprendizaje continuo como una organización que aprende (Senge, 1990).

Se dice que las dos dimensiones de una evolución son caos y orden. En este sentido, el cambio de cultura organizacional pasa por ser un proceso de cambio de modelos mentales (Senge, 1990). En tal, sentido, la evolución de los paradigmas sobre la forma de trabajo y procesos de una organización determinan y consolidan el cambio cultural.

La administración del cambio se convierte en este sentido en una disciplina técnico política para el líder del cambio (agente de cambio), y se fundamenta en principios de la psicología, comunicación, marketing, política, y gestión.

---

<sup>9</sup> Huber Ladislao (2003)

De la revisión de algunos estudios, se han identificado que hay 7 etapas para el cambio y estas son: cambio personal, cambio grupal, diseño del cambio, apoyo, implementación, internalización, y control. Este cambio puede ser reactivo y/o proactivo. El primero es producto de las fuerzas externas, mientras que el segundo de las fuerzas internas. Debe entenderse que lo interno / externo se refiere al ente de cambio, y un agente de cambio puede ser el propio trabajador como las fuerzas externas a él que provienen de la organización. De la misma manera, la cultura organizacional puede ser un agente de cambio en una región.

### **1.5.2 Clases y condiciones para el cambio (cómo hacer el cambio organizacional)<sup>10</sup>**

El cambio no planeado se revela en una manera diferente de ser o hacer, mientras que el cambio planeado es ello mismo apuntando a alcanzar determinadas metas. Las fuerzas del cambio pueden ser impulsoras o restrictivas. Las impulsoras pueden ser externas (medio ambiente, política, sociedad, etc. resultando en un cambio reactivo) o internas (cambio planeado o proactivo). Sea cual fuere puede resultar del tipo lineal y continuo; o multidimensional, multinivel y discontinuo.

Los agentes de cambio pueden ser internos o externos, aunque cuando se gestiona, mucha de la literatura revisada concluye que es mejor un agente de cambio externo (consultor). Los cambios deben aplicarse a 4 áreas de la organización principalmente: estructura (diseño), tecnología (herramientas), ubicación (localización), y personas (recursos humano). En otras palabras, debe aplicarse a los capitales de la organización.

Sin embargo, en la medida que es un proceso social, se evidenciarán resistencias al cambio en forma abierta, implícita o explícita. Las fuentes de resistencia pueden ser individuales y organizacionales. Ello es superable con educación y comunicación,

---

<sup>10</sup> Bussenius C., Horst (2012)

involucramiento, apoyo, negociación (casos donde hay mucha resistencia).<sup>11</sup> En el aspecto de negociación, ayuda mucho la teoría de juegos e incentivos con la cual se evalúa la credibilidad y beneficios de las propuestas o estrategias; tema que no es objeto del presente estudio pero cabe mencionarlo.

La potencia que exista entre el juego de poder de los involucrados determinará con qué velocidad tendrá lugar el cambio. El modelo de Lewin, un clásico en teoría del cambio, nos habla de descongelar, movimiento y congelar como condiciones para un cambio. La parte más importante quizá es recongelar y ello se hace con normativas y confianza. Habrá cambio deseado (transición) en la medida que las fuerzas impulsoras sean mayores a las fuerzas restrictivas. Lo que sí se requiere es que en todo ello, exista un líder fuerte (psicológicamente), visión clara (visión compartida), nuevas formas de hacer las cosas, y organización abierta al aprendizaje. Senge (1990) nos habla de todo ello en su libro La Quinta Disciplina.

### **1.5.3 Evolución de la cultura<sup>12</sup>**

Peter Senge (1990) en su libro La Quinta Disciplina propone estrategias para abordar el cambio y las condiciones que debe tener una organización abierta al aprendizaje. Por otro lado, Senge at. al (2000), en la Danza del Cambio exponen que la cultura no se puede cambiar pero sí evolucionar. Esta es una conclusión fuerte en materia de este estudio, dado que sienta las bases para modelar la evolución de una cultura, lo que comúnmente se denomina cambio cultural. En este sentido, la cultura ideal no debería distar demasiado de la cultura actual, pero sí constituirse como una mejor condición para determinados objetivos y metas de la organización.

---

<sup>11</sup> Borthagaray María y Rabosto Miguel (2012)

<sup>12</sup> Gonzáles de Rivera, Javier (2012)

## 1.6. Implementación de cambios

### 1.6.1 Implementación de cambios, uso de símbolos, entre otros<sup>13</sup>

Para la implementación de cambios, los símbolos la comunicación y la cultura misma es clave en la adaptación. Un cambio cultural (evolución) implicaría tener la cultura de adaptarse a nuevas culturas. En este sentido una integración cultural y la diversidad ayuda mucho para el progreso o evolución cultural.

La pluralidad de lógicas ayuda a cuestionar modelos mentales arraigados como paradigmas en el seno de una organización (llámese así al personal con alta influencia o con muchos años dentro de la organización, o con mucho poder dentro de la misma).

Los encuentros culturales abren paso a un proceso natural de cambio y si se gestionan adecuadamente con la medición de indicadores psicométricos de integración y socialización, es posible ir cerrando brechas para alcanzar un acercamiento a los perfiles deseados en el trabajo y en la convivencia dentro de la organización.

En el marco de una organización abierta al aprendizaje, la descentralización es otro proceso que ayuda mucho a la diversidad e integración cultural. El caos generado por la diversidad es un hito clave para la transición y evolución cultural.

La actitud frente al cambio siempre suele ser de rechazo. El cambio por lo general significa un problema. Sobre todo cuando los errores se castigan. En este sentido, las premiaciones planteadas en párrafos anteriores preparan para adoptar menos resistencia al cambio. Además de los premios, el dejar hacer ayuda mucho a la generación de iniciativas y al aprendizaje continuo. De los documentos revisados, la

---

<sup>13</sup> Arriaga María Cristina, Blutman Gustavo, et. al. (2005)



psicología ha aportado mucho en el análisis de estados de ánimo y como promover la convivencia.

En tal sentido, el cambio cultural debe liderarse y medirse desde el punto de vista psicológico con herramientas de medición y objetivos de gestión. Bajo esta línea, el cierre de brechas y su gestión cuantitativa cobra importancia.

### **1.7. Gestión del cambio<sup>14</sup>**

La gestión del cambio es la manera cómo las organizaciones preparan a los miembros de la organización a adoptar una nueva situación interna o externa. Como se había dicho, el cambio puede ser reactivo o proactivo. Desde el punto de vista de la gestión, es más saludable estar preparado para abordar cambios en forma proactiva y no reactiva, y ello surge promoviendo la necesidad de cambiar la cultura.

Prepararse para cambiar es prepararse para tener un estado de alerta permanente, un hábito de aprendizaje y cambio continuo. En un estado de cambio, todo es posible de incorporar, inclusive los cambios externos. Una organización debe estar en cambio continuo, y a la vez tener un estado de orden.

Senge (1990) en su Libro La Quinta Disciplina, nos comenta de cinco disciplinas claves: el dominio personal, la visión compartida, el cuestionamiento de modelos mentales, el aprendizaje en equipo, y el pensamiento sistémico. Una organización preparada para cambiar tendrá todo ello y además liderazgo. Un agente de cambio, además de todo ello, deberá tener un fuerte liderazgo para el cambio y deberá realizar una buena gestión del cambio.

---

<sup>14</sup> Javier Jara, Juan José; et. al (2011)

Esa simbiosis de orden y caos inmersa en la cultura de la organización permitirá que la organización tenga cambios reactivos y proactivos alineados a sus objetivos estratégicos como organización.

## **1.8 Pasos para el cambio**

### **1.8.1 Pasos para el cambio de cultura organizacional<sup>15</sup>**

Se había dicho que los tres pasos para el cambio son: descongelamiento, movimiento, y recongelamiento. Sin embargo, que en el tránsito habría resistencia y básicamente serían por dos razones: conformidad de las normas existentes, y cultura de la organización. Un cambio de cultura de la organización predispone en el estado de tránsito para el cambio. La raíz del cambio de cultura radica en aspectos emocionales muchos de ellos medibles por la psicología.

Un paso para el cambio consiste en brindar un estado de preparación: visión compartida, consistencia y confianza, involucramiento o participación, y finalmente adaptabilidad que se consigue con apertura para cuestionar modelos mentales y empezar a ser abiertos al aprendizaje.

Un cambio planeado busca básicamente lograr que los efectos perduren, una buena gestión del cambio, busca poder predecir los cambios.

### **1.8.2 Conceptos sobre la dinámica del cambio<sup>16</sup>**

En la actualidad, la problemática de las organizaciones es que encuentran un entorno donde la única constante es el cambio. La globalización de hace mucho implicó la necesidad de adaptarse y el progreso tecnológico ha incidido mucho en esta necesidad. Es en este sentido, que los cambios de cultura hacia etapas más avanzadas

---

<sup>15</sup> Retamal Moya, Gonzalo (2012)

<sup>16</sup> Hidalgo Diego (2005)

acordes al entornos constituyen una necesidad para la sobrevivencia y en un entorno competitivo, las empresas por mercados y las instituciones del Estado por recursos públicos, requieren de contar con mayor autonomía para la toma de decisiones.

Einstein señaló que nada va a cambiar si seguimos haciendo las cosas de la misma manera. En este sentido, el cambio de la cultura organizacional radicaría en la forma que hemos venido forjando la cultura organizacional. Debemos incidir en sus componentes para mejorarla.

### **1.8.3 Metodología para el cambio cultural<sup>17</sup>**

Una buena metodología para el cambio cultural pasa por: definir una cultura ideal, diagnosticar la cultura actual (entorno, comportamientos, supuestos), diferencias entre la cultura existente y la cultura ideal (factores externos como el medio ambiente y factores internos como las fuerzas impulsoras y restrictivas), desarrollar planes y programas para el cambio cultural (adaptabilidad, misión, involucramiento, consistencia), evaluación de riesgos, compatibilidad con la estrategia, implementación del cambio cultural (evolución).

Sin embargo, el éxito en la implementación dependerá de las estrategias emprendidas para el cambio cultural, Debe ser sistémico (alineado a la estrategia y formas de trabajo), puede implementarse estratégicamente como un cambio aparente, una revolución cultural o un cambio planeado o progresivo.

En todo ello, el análisis de cierre de brechas con herramientas cuantitativas permitirá alcanzar la situación deseada desde un punto de vista técnico, sustentado y trazable, lo cual redunda en que el cambio planeado con énfasis en la cultura organizacional

---

<sup>17</sup> Vargas Hernández, José (2007b)

quede no sólo en una buena intención sino como parte de una política institucional con sus herramientas a disposición. He aquí la propuesta del presente estudio.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA PARTE 1

### Libros

- **Hellriegel, Don y John W. Slocum (2009).** "Comportamiento Organizacional". ISBN-10: 9708300039. ISBN-13: 9789708300032. Editorial: Thomson. Décima Segunda Edición. Texto disponible en: <http://books.google.com.pe>
- **Mintzberg, H. (2005).** "La estructuración de las organizaciones". Editorial Ariel Economía. ISBN 84-344-6102-1. España. Texto disponible en: <http://books.google.com.pe/>
- **Schein, E. H. (2010).** "*Cultura Organizacional y Liderazgo*" (traducción propia del inglés al español, Título original en inglés: "*Organizational Culture and Leadership*"). Referencia en Inglés:. Cuarta Edición. ISBN 978-0-740-19060-9. Texto disponible en: <http://books.google.com.pe/>
- **Senge, Peter M. (1990).** "*La Quinta Disciplina, El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*". Editorial: Granica. I.S.B.N : 9506414300. Texto disponible en: <http://books.google.com.pe>
- **Senge, Peter et. al (2000).** "*La Danza del Cambio*". Ediciones Gestion. Barcelona España. ISBN 9788480884211. Texto disponible en: <http://books.google.com.pe/>
- **Tylor, Edward B. (1920).** "*Cultura primitiva*" (Traducción propia al del título español, título original en inglés: "*Primitive Culture*"). Profesor de Antropología de la Universidad de Oxford. Texto disponible en: <http://books.google.com.pe/>

### Artículos electrónicos

- **Arriaga María Cristina, Blutman Gustavo, et. al. (2005).** "*Implementación de cambios culturales en las organizaciones*". Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración. Escuela de Administración. Décimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística,

noviembre de 2005. Texto completo disponible en:

<http://www.fcecon.unr.edu.ar/fcecon.unr.edu.ar/sites/default/files/u16/Decimocuartas/blutman%20y%20arriaga%20implementacion%20de%20cambios.pdf>

- **Borthagaray María y Rabosto Miguel (2012).** *"Análisis de cambio organizacional en una empresa pública uruguaya y la participación del sindicato de trabajadores"*. Área de Investigación: Recursos Humanos. Sobre los autores: María Borthagaray por el Laboratorio Tecnológico del Uruguay y Miguel Rabosto por el ANCAP. Texto publicado en la Web de la Universidad Católica del Uruguay (Universidad de la Conferencia Episcopal Uruguay confiada a la Compañía de Jesús). Ruta Web: Home / Facultades y Áreas / Ciencias Empresariales / Jornadas Internacionales / Primeras Jornadas Internacionales de Ejercicio Profesional / Recursos Humanos. Texto consultado el 20/07/2012. Texto completo disponible: <http://www.ucu.edu.uy/LinkClick.aspx?fileticket=Xz0Eu2H8Iz4%3d&tabid=1749&mid=6329>
- **Bussenius C., Horst (2012).** *"Cambio organizacional"*. Departamento de Economía y Administración Magister en Administración de Empresas. Iquique - Chile. Psicólogo Universidad de Chile. Texto consultado el 20/07/2012. Texto completo disponible en: <http://www.slideshare.net/hbussenius/cambio-organizacional>
- **Castillo Carola, Del Pino Nicole, y Espinoza Vita (2000).** *"Identidad Corporativa"*. Sección Web Apuntes-Tesis, Sub Sección Web: Relaciones Públicas. País: Argentina. Texto disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- **Cisneros Patricia (2012).** *"El Cambio Organizacional. Proceso de cambio en una empresa"*. Universidad de Los Lagos. Ingeniería Administración de Empresas. San fernando. Consultado el 20/07/2012. Texto publicado en Monografias.com

Enviado por astromayor\_11. Texto completo disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos13/prodcam/prodcam.shtml>

- **Cruz Cordero, Teresa (2005).** *"El diagnostico de la cultura organizacional. La experiencia en una empresa"*. Área de Comunicación Organizacional. Texto completo disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/diaorgaex.htm>
- **Gómez Gómez, Héctor Manuel (2009).** *"Cultura Organizacional e Identidad Productiva: una propuesta para su análisis en las organizaciones"*. Universidad Manuela Beltrán, Bogotá, Colombia. Texto completo en:  
[www.laccei.org/LACCEI2009-Venezuela/p230.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2009-Venezuela/p230.pdf)
- **González de Rivera, Javier (2012).** *"El cambio de la cultura organizacional"*. Publicado por ADMIN el 13/04/2012. Consultado el 20/07/2012. Texto completo disponible en: <http://investigacionymarketing.com/2010/04/el-cambio-de-la-cultura-organizacional/>
- **Hidalgo, Diego (2005).** *"El cambio de la cultura organizacional"*. Publicado: 22/01/2005 por Diego Hidalgo. Texto completo disponible en:  
[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_cambio\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional/im\\_p](http://www.degerencia.com/articulo/el_cambio_de_la_cultura_organizacional/im_p)
- **Huber, Ladislao (2003).** *"Administración de la Cultura y el Cambio Organizacional Organizational"*. Área de Culture & Change Management. Conferencia Cultura y Cambio Organizacional. Presentación Power Point. Empresa Visionholistica. Contacto: lalohuber@visionholistica.com. Referencia: www.visionholistica.com. Mayo 2003. Texto completo disponible en:  
<http://es.scribd.com/doc/88914173/Conferencia-Cultura-y-Cambio-Organizacional>
- **Javier Jara, Juan José et. al (2011).** *"El impacto de las nuevas tecnologías en las organizaciones"*. Presentación. Documento presentado en el marco del curso :

Teoría de las Organizaciones. Pr. Dr. Eric Lamarque. En el marco del Master 2 Recherche en Gestion des Organisations. Convenio Universidad Nacional Mayor de San Marcos y Université Montesquieu Bordeaux IV. Julio 2011. Lima, Perú.

- **Marín, Diego et. al. (2009).** *"Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional"*. Grupo de Investigación AdGeO. Universidad de Bogotá "Jorge Tadeo Lozano". Facultad de Ciencias Económico Administrativas. Programa Administración de Empresas. Bogotá, noviembre de 2009. Texto completo disponible en:  
[http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55725.pdf](http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55725.pdf)
- **Retamal Moya, Gonzalo (2012).** *"Cambio y Resistencia al Cambio"*. Recopilación. Chile. Consultado el 20/07/2012. Texto completo disponible en:  
<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST253.htm>
- **Reyes, Alejandro y Velásquez, José Angel (2012).** *"Cambio Organizacional"*. alejandroreyes@cantv.net. Consultado el 20/07/2012. Texto publicado en Monografias.com Enviado por alejandroreyes. Texto completo disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>
- **Vargas Hernández, José (2007a).** *"La culturocracia organizacional en México"*. Edición electrónica gratuita. Publicado en Eumed: BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Texto completo disponible en  
<http://www.eumed.net/libros/2007b/301/index.htm>
- **Vargas Hernández, José (2007b).** *"Metodología para el cambio cultural en las organizaciones"*. Sección que forma parte de la publicación del mismo autor "La culturocracia organizacional en México". Edición electrónica gratuita. Publicado en Eumed: Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Texto completo disponible en: [http://www.eumed.net/libros/2007b/301/metodologia para el cambio cultural.htm](http://www.eumed.net/libros/2007b/301/metodologia_para_el_cambio_cultural.htm)



# **Análisis del Cambio de Cultura y Cierre de Brechas en una Organización**

## **PARTE 2**

### **El ajuste o cierre de brechas**

## PARTE 2: EL AJUSTE O CIERRE DE BRECHAS

### 2.1 Introducción

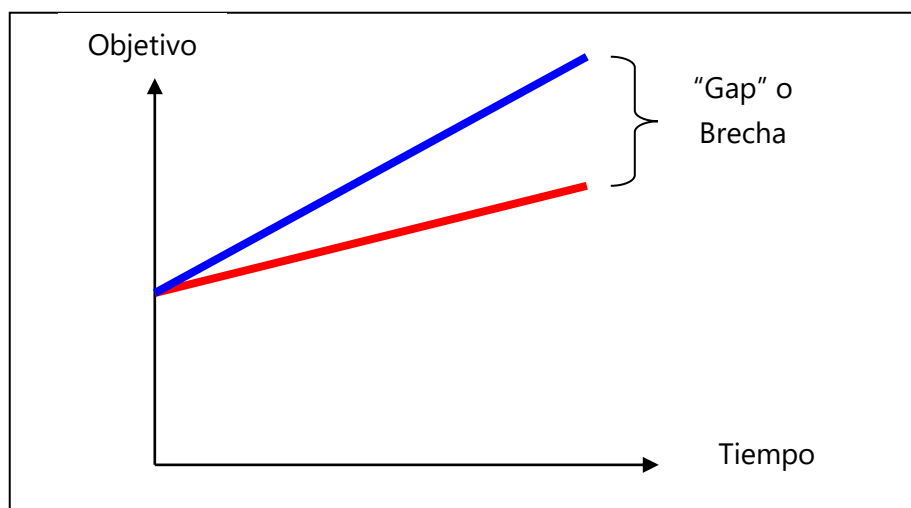
Esta parte 2 ha sido elaborada con la finalidad de investigación y análisis a fin de presentar los principales enfoques que se tienen en la actualidad para realizar el ajuste de brechas en el marco de un planeamiento estratégico realizado por la organización.

Para cumplir con este objetivo, la parte 2 presenta una propuesta de marco teórico para realizar el ajuste de brechas; así como las principales ramas conceptuales sobre las que se construye un programa de cierre de brechas en la empresa según la literatura revisada.

### 2.2 Propuesta de marco teórico del cierre de brechas

El ajuste de brechas nace con la necesidad de alcanzar los objetivos y pasar de una situación no deseada a una situación deseada. Esa diferencia se denomina brecha o "gap" por su denominación en inglés.

#### Ilustración de la identificación de Brechas



Elaboración propia

En este sentido podemos identificar una relación directa entre la brecha y el tiempo mientras todo lo demás permanece constante. Se requiere un cambio en un factor controlable por la empresa para reducir la brecha el tiempo hasta cerrarla, que significará haber alcanzado el objetivo (la situación deseada).

Sea:

$$Y_t = Y_t(t, \mathbf{X}_t, \mathbf{Z}_t, \mathbf{e}_t)$$

Donde:

$Y_t$ : indicador objetivo

$\mathbf{X}_t$ : conjunto de factores controlables por la empresa

$\mathbf{Z}_t$ : conjunto de factores no controlables por la empresa

$\mathbf{e}_t$ : conjunto de factores no identificados (inesperados)

Sin embargo, existe un  $Y_t^*$  que es el que desea la empresa (al que denominamos meta). Estas metas pueden irse modificando el tiempo por lo cual las metas también son función de un conjunto de factores. De esta manera, estamos diciendo que las metas podemos ajustarlas año a año, o cada cierto periodo de tiempo.

$$Y_t^* = Y_t^*(Y_{t-1}, \mathbf{X}_t^e, \mathbf{Z}_t^e, \mathbf{e}_t^e)$$

La brecha o Gap ( $g_t$ ) se definirá como:

$$g_t = Y_t^* - Y_t$$

$$g_t = Y_t^*(Y_{t-1}, \mathbf{X}_t^e, \mathbf{Z}_t^e, \mathbf{e}_t^e) - F(t, \mathbf{X}_t, \mathbf{Z}_t, \mathbf{e}_t)$$

### Respecto a los factores controlables

Si establecemos evaluar el principal de los factores controlables que la empresa puede manejar y por ende utilizar para alcanzar su objetivo, llámese lineamientos de la táctica o estrategias específicas, existiendo dos situaciones: efectividad ex ante o esperada de los lineamiento de la estrategia elegida, es decir, los resultados esperados ( $X_t^e$ ) y una efectividad ex post o medida durante la ejecución de la implantación y ejecución de la estrategia ( $X_t$ ).

Entonces del conjunto de factores controlables:

$$\mathbf{X}_t^e = \{1X_t^e, 2X_t^e, \dots, nX_t^e, \dots\} \Rightarrow X_t^e \text{ (indicador controlable planificado)}$$

$$\mathbf{X}_t = \{1X_t, 2X_t, \dots, nX_t, \dots\} \Rightarrow X_t \text{ (indicador controlable ex post)}$$

### Respecto a los factores no controlables

Si establecemos evaluar el principal de los factores no controlables que mayor brecha puede causar en el camino existiendo dos situaciones: un nivel esperado de este factor ex ante, es decir durante la planificación ( $Z_t^e$ ) y un nivel ex post, durante la ejecución ( $Z_t$ ).

Entonces del conjunto de factores no controlables:

$$\mathbf{Z}_t^e = \{1Z_t^e, 2Z_t^e, \dots, nZ_t^e, \dots\} \Rightarrow Z_t^e \text{ (indicador no controlable proyectado)}$$

$$\mathbf{Z}_t = \{1Z_t, 2Z_t, \dots, nZ_t, \dots\} \Rightarrow Z_t \text{ (indicador no controlable ex post)}$$

### Sobre los factores no identificados (o inesperados)

Denominamos  $f$  como la probabilidad de ocurrencia del factor inesperado y  $\mathbf{f}$  la función de distribución del factor, y  $\mathbf{f}_e$  el conjunto de funciones de distribución de los eventos inesperados.

Siendo  $\mathbf{e}_t$  el conjunto de factores inesperados, y adoptando los siguientes supuestos:

- Eventos inesperados aleatorios idénticamente distribuidos.
- Eventos inesperados mantienen su distribución en el tiempo.
- Eventos inesperados son independientes entre sí.

Tendremos una distribución de probabilidad para cada evento inesperado; y al ser estos independientes e idénticamente distribuidos, existirá una única distribución de probabilidad.

De esta manera se cumple que:

$$E(e_t) = \mathbf{f}_e * \mathbf{e}_t \text{ (producto de probabilidad con expectativas)}$$

$$E(e_t) = \mathbf{f}_e * \mathbf{e}_t \text{ (producto de probabilidad con resultados inesperados)}$$

En otras palabras, sabemos que habrá un conjunto de eventos distribuidos idénticamente y sabemos cada cuánto tiempo suceden eventos inesperados, pero desconocemos su magnitud de impacto (cambio tecnológico, innovaciones, etc.).

#### Evento inesperado a nivel escalar

A nivel escalar, el impacto más grande tendrá los siguientes niveles:

$$E(e_t) = f_{eMAX} * e_{tMAX} \text{ (producto de probabilidad con peor esperado)}$$

$$E(e_t) = f_{eMAX} * e_{tMAX} \text{ (producto de probabilidad con peor resultado)}$$

### Análisis de "f"

Si estamos ante un entorno muy cambiante, entonces este factor inesperado  $e_t$  tendrá alta variabilidad; mientras si el entorno es estable, la variabilidad de esta medida será mínima. Eso implica que:

En un entorno cambiante, la probabilidad del evento más desastroso es alta. Matemáticamente, "f" será cercano a 1.

En un entorno sin muchos cambios inesperados, la probabilidad del evento más desastroso es baja. Matemáticamente "f" será cercano a 0.

### **Análisis lineal del ajuste de brechas**

Desde el punto de vista de flujos:

$Y_t = Y_t(X_t, Z_t, f_e e_t)$ : Flujo (indicador) del periodo

$Y_t^* = Y_t^*(Y_{t-1}, X_t^e, Z_t^e, f_e e_t^e)$ : Flujo (indicador) proyectado

$$Y_t = \alpha_0 + \alpha_1 X_t + \alpha_2 Z_t + \alpha_3 f_e e_t$$

$$Y_{t-1} = \alpha_0 + \alpha_1 X_{t-1} + \alpha_2 Z_{t-1} + \alpha_3 f_e e_{t-1}$$

$$Y_t^* = \beta_0 + \beta Y_{t-1} + \beta_1 X_t^e + \beta_2 Z_t^e + \beta_3 f_e e_t^e$$

$$g_t = Y_t^* - Y_t$$

$$g_t = (\beta_0 + \beta Y_{t-1} + \beta_1 X_t^e + \beta_2 Z_t^e + \beta_3 f_e e_t^e) - (\alpha_0 + \alpha_1 X_t + \alpha_2 Z_t + \alpha_3 f_e e_t)$$

$$g_t = (\beta_0 + \beta(\alpha_0 + \alpha_1 X_{t-1} + \alpha_2 Z_{t-1} + \alpha_3 f_e e_{t-1}) + \beta_1 X_t^e + \beta_2 Z_t^e + \beta_3 f_e e_t^e) - (\alpha_0 + \alpha_1 X_t + \alpha_2 Z_t + \alpha_3 f_e e_t)$$

### Primera simplificación

$$g_t = \beta_0 + \beta(\alpha_0 + \alpha_1 X_{t-1} + \alpha_2 Z_{t-1} + \alpha_3 f_e e_{t-1}) + \beta_1 X_t^e + \beta_2 Z_t^e + \beta_3 f_e e_t^e - \alpha_0 - \alpha_1 X_t - \alpha_2 Z_t - \alpha_3 f_e e_t$$

$$g_t = \beta_0 + \alpha_0 \beta + \alpha_1 \beta X_{t-1} + \alpha_2 \beta Z_{t-1} + \alpha_3 \beta f_e e_{t-1} + \beta_1 X_t^e + \beta_2 Z_t^e + \beta_3 f_e e_t^e - \alpha_0 - \alpha_1 X_t - \alpha_2 Z_t - \alpha_3 f_e e_t$$

$$g_t = [\beta_0 - \alpha_0(1 - \beta)] + \alpha_1(\beta X_{t-1} - X_t) + \alpha_2(\beta Z_{t-1} - Z_t) + \alpha_3(\beta f_e e_{t-1} - f_e e_t) + \beta_1 X_t^e + \beta_2 Z_t^e + \beta_3 f_e e_t^e$$

$$g_t = [\beta_0 - \alpha_0(1 - \beta)] + [\beta_1 X_t^e - \alpha_1(X_t - \beta X_{t-1})] + [\beta_2 Z_t^e - \alpha_2(Z_t - \beta Z_{t-1})] + [\beta_3 f_e e_t^e - \alpha_3(f_e e_t - \beta f_e e_{t-1})]$$

### Primera brecha

$$[\beta_0 - \alpha_0(1 - \beta)] = 0$$

$$\beta_0 - \alpha_0 + \alpha_0 \beta = 0$$

$$\beta = \frac{(\alpha_0 - \beta_0)}{\alpha_0}$$

$$\beta = 1 - \frac{\beta_0}{\alpha_0}$$

Si

$$\boxed{0 < \beta < 1}$$

Entonces

$$-1 < -\frac{\beta_0}{\alpha_0} < 0$$

$$0 < \frac{\beta_0}{\alpha_0} < 1$$

El lado izquierdo

$$\frac{\beta_0}{\alpha_0} > 0$$

$$\boxed{\alpha_0 > 0} \text{ y } \boxed{\beta_0 > 0}$$

$$\boxed{\alpha_0 < 0} \text{ y } \boxed{\beta_0 < 0}$$

El lado de derecho

$$\text{Si } \boxed{\alpha_0 > 0} \text{ y } \boxed{\beta_0 > 0} \text{ y } \frac{\beta_0}{\alpha_0} < 1$$

$$\boxed{\beta_0 < \alpha_0}$$

$$\text{Si } \boxed{\alpha_0 < 0} \text{ y } \boxed{\beta_0 < 0} \text{ y } \frac{\beta_0}{\alpha_0} < 1$$

$$\left| \frac{\beta_0}{\alpha_0} \right| < 1$$

$$\frac{|\beta_0|}{|\alpha_0|} < 1$$

$$\boxed{|\beta_0| < |\alpha_0|}$$

Donde:

Alfas: son los coeficientes de la ecuación real.

Betas: son los coeficientes de la ecuación de proyección (deseado).

Alfas y betas no pueden ser cero pues implicaría que no hay proyecto.

$\alpha_0$ : nivel real del indicador cuando no hay factores que afectan



$\beta_0$ : nivel esperado del indicador sin factores que afectan el proyecto

$\beta$ : porcentaje del indicador anterior que contribuye al indicador actual

### Segunda brecha

$$[\beta_1 X_t^e - \alpha_1 (X_t - \beta X_{t-1})] = \phi (X_t - X_{t-1}) = 0$$

$$\alpha_1 = \frac{\beta_1 X_t^e}{(X_t - \beta X_{t-1})}$$

$$\alpha_1 = \frac{\beta_1 X_t^e - \phi (X_t - X_{t-1})}{(X_t - \beta X_{t-1})}$$

$$\frac{\partial \alpha_1}{\partial X_t} = \frac{\partial [\beta_1 X_t^e - \phi (X_t - X_{t-1})] (X_t - \beta X_{t-1})^{-1}}{\partial X_t}$$

$$\frac{\partial \alpha_1}{\partial X_t} = [\beta_1 X_t^e - \phi (X_t - X_{t-1})] [(X_t - \beta X_{t-1})^{-1}] + [\beta_1 X_t^e - \phi (X_t - X_{t-1})] [(X_t - \beta X_{t-1})^{-1}]$$

$$\frac{\partial \alpha_1}{\partial X_t} = -\phi [(X_t - \beta X_{t-1})^{-1}] - [\beta_1 X_t^e - \phi (X_t - X_{t-1})] [(X_t - \beta X_{t-1})^{-2}]$$

$$\frac{\partial \alpha_1}{\partial X_t} = \frac{-\phi}{(X_t - \beta X_{t-1})} - \frac{[\beta_1 X_t^e - \phi (X_t - X_{t-1})]}{(X_t - \beta X_{t-1})^2}$$

$$\frac{\partial \alpha_1}{\partial X_t} = \frac{\phi}{(\beta X_{t-1} - X_t)} + \frac{[\phi (X_t - X_{t-1}) - \beta_1 X_t^e]}{(X_t - \beta X_{t-1})^2}$$

### Primer sumando

$$(\beta X_{t-1} - X_t) > 0$$

$X_t < \beta X_{t-1}$  Todo aumento en X contribuye a cerrar la brecha

$X_t > \beta X_{t-1}$  Todo aumento en X mejora el impacto

Mientras  $X_t < X^*$  debemos incrementar para cerrar la brecha.

Mientras  $X_t > X^*$  toda mejora en X superará las expectativas.

**Mensaje:** Mientras lo alcanzado en el periodo anterior ponderado por el impacto en el indicador supera al nivel real, debemos ajustar el factor controlable a fin de cerrar la brecha respecto al objetivo supremo.

### **Segundo sumando**

$$[\phi(X_t - X_{t-1}) - \beta_1 X_t^e] > 0$$

$$\phi(X_t - X_{t-1}) > \beta_1 X_t^e$$

$$\phi > \frac{\beta_1 X_t^e}{(X_t - X_{t-1})}$$

$$\left[ \frac{(X_t - X_{t-1})}{\beta_1 X_t^e} = \theta \right] > \frac{1}{\phi} \text{ Todo aumento en X contribuye a cerrar la brecha}$$

$$\left[ \frac{(X_t - X_{t-1})}{\beta_1 X_t^e} = \theta \right] < \frac{1}{\phi} \text{ Todo aumento en X mejora el impacto}$$

Para todo:  $\phi > 0$  significa que  $X_t - X_{t-1}$  puede ser cero

Mientras  $\phi > \frac{1}{\theta}$  debemos incrementar X para cerrar la brecha.

Mientras  $\phi < \frac{1}{\theta}$  toda mejora en X superará las expectativas.

Si  $\phi$  (porcentaje de la brecha controlable que impacta al gap) es **mayor** a  $1/\theta$  (inversa de la brecha controlable como porcentaje de su impacto proyectado en el objetivo), debemos ajustar el factor controlable a fin de cerrar la brecha respecto al objetivo supremo.

Si  $\phi$  (porcentaje de la brecha controlable que impacta al gap) es **menor** a  $1/\theta$  (inversa de la brecha controlable como porcentaje de su impacto proyectado en el objetivo), debemos ajustar el factor controlable a fin de mejorar el impacto o performance por encima de lo esperado.

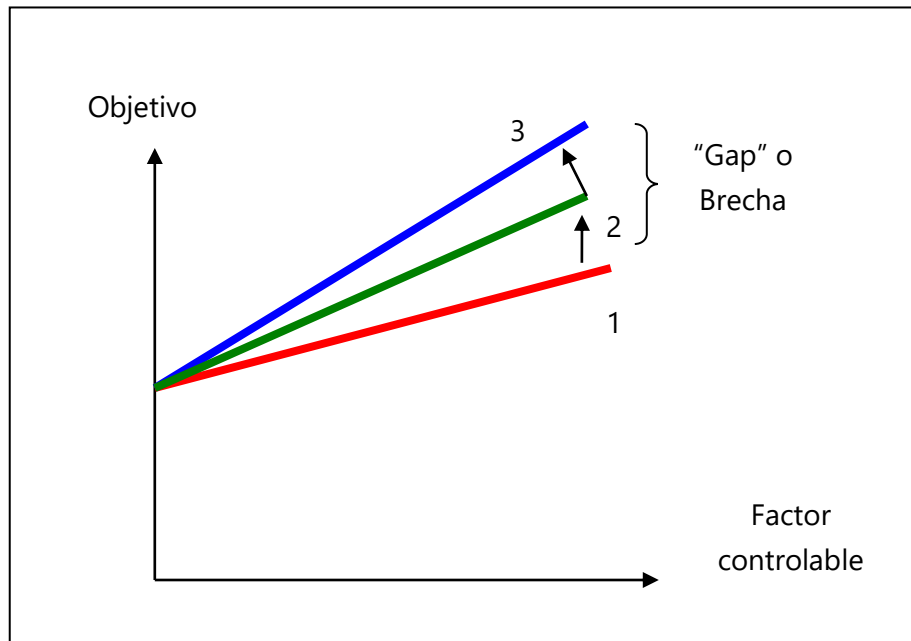
### **Mensaje:**

Si la brecha del factor distorsiona el alcance del objetivo en un grado por encima de la relación brecha actual del factor entre impacto proyectado en el indicador, estamos en el tramo que toda mejora en X servirá sólo para acercarnos al objetivo.

Si el grado es cada vez menor, significa que hemos superado el objetivo y estamos alcanzado un mayor impacto en el proyecto. En tal caso, toda mejora en el factor controlable, permitirá un mejor resultado o performance por encima de lo esperado.

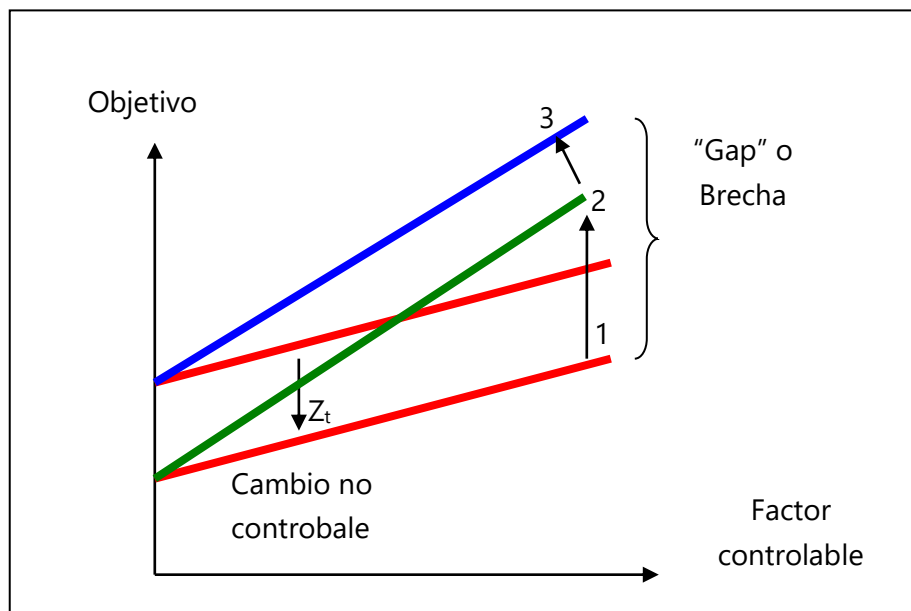
Estos cambios serán a través de la pendiente de la curva respecto a  $X_t$  (Factores controlables por la empresa).

### Ilustración del cierre de Brechas por un cambio en los factores controlables



Elaboración propia

### Ilustración del cierre de Brechas por un cambio en los factores no controlables

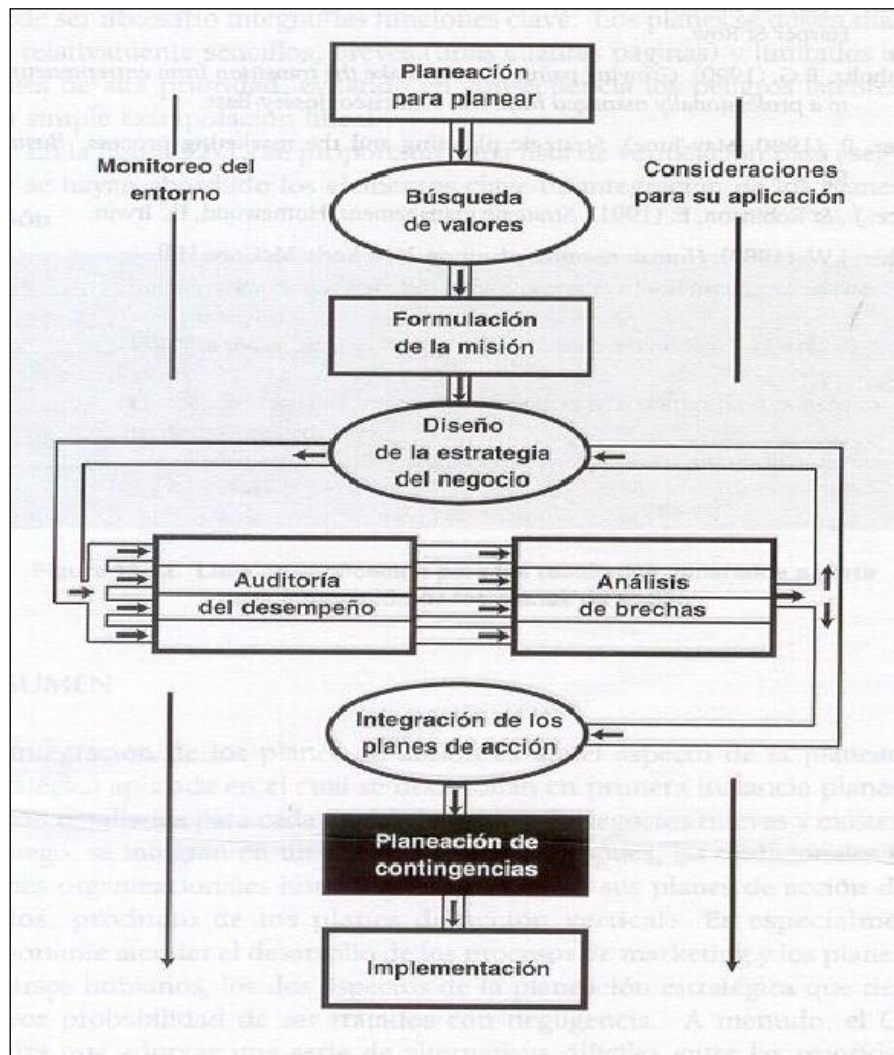


Elaboración propia

## 2.3 Pasos para realizar un cierre de brechas<sup>18</sup>

### 2.3.1 Antecedentes del cierre de brecha

Nace de una auditoría del desempeño que consiste en un examen del desempeño o performance de los aspectos claves de la organización. De esta manera, se realiza un análisis de brechas entre la performance actual y la performance deseada a través de la medición de un conjunto de indicadores, cualitativos y cuantitativos.



Fuente: Goodstein Leonard D., Nolan Timothy y Pfeiffer William (1993)

<sup>18</sup> Goodstein Leonard D., Nolan Timothy y Pfeiffer William (1993)

### 2.3.2 Estrategias para el cierre de brechas

Consiste en desarrollar un conjunto de estrategias para cerrar cada brecha generada. De esta manera se reexaminar el diseño o funcionamiento de la organización cuando el análisis de brecha revela una disparidad considerable entre la auditoría del desempeño y el perfil estratégico o las estrategias identificadas para lograrlo.

### 2.3.3 Enfoques básicos para el cierre de brechas

Existen cuatro enfoques para aplicar un cierre de brechas. La elección de cada uno de ellos dependerá de la situación o performance de la empresa, los recursos, el estilo de dirección y la disposición de cambio.

Los enfoques son los siguientes:

#### ***(a) Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo***

En la medida que la evolución del indicador mejora con el tiempo; la opción es dejar a la organización en un proceso de inercia para cerrar la brecha. Sin embargo, es una opción débil, ya que como vimos en el marco teórico, existe un conjunto de factores no controlables que pueden afectar el alcance del objetivo y ampliar la brecha. Esto estará sujeto al grado de cambio del entorno en que se desenvuelve la organización.

#### ***(b) Reducir la magnitud o alcance del objetivo***

Es una opción que nace bajo la lógica de decir, si tengo un objetivo muy es mejor reducirlo pues así podré alcanzarlo. Sin embargo, es una opción bastante débil, pues los objetivos están en función de un conjunto de factores controlables y no controlables (Análisis interno y análisis externo) por lo cual se requiere objetivos claros y precisos para así estimular el progreso de la organización. Habíamos visto en el marco teórico, que el indicador actual depende en cierto grado del indicador pasado.

Esto significa que el progreso de las metas exigidas refleja también una perspectiva de progreso.

***(c) Reasignar los recursos para lograr metas***

Es aplicable cuando hay ineficiencia de recursos dentro de la organización. Es una opción fuerte, dado que muchas de las metas se pueden alcanzar con menos recursos e inclusive sin recursos (lo que significa que muchas empresas operan en tramos de ineficiencia).

La posibilidad de asignar los recursos para actividades clave que impactan en cada uno de los indicadores permite alcanzar la performance deseada de la empresa en un entorno que puede ser cambiante o no cambiante.

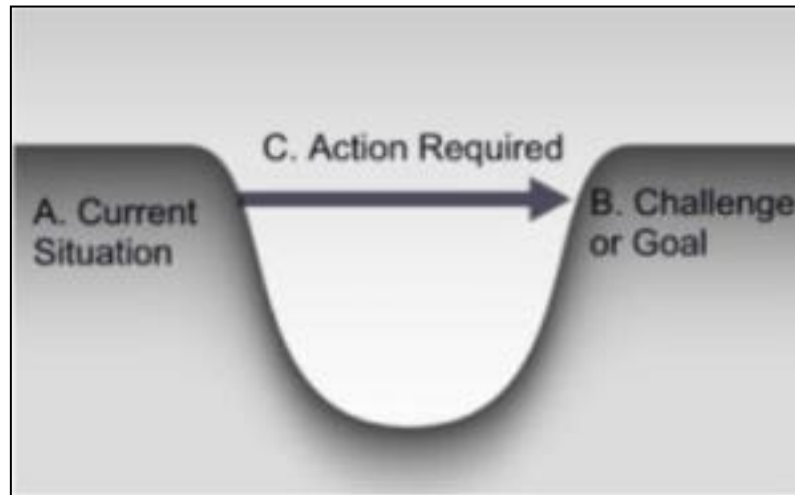
***(d) Obtener nuevos recursos (talentos, productos, mercado, capital)***

Es aplicable cuando no eficiencia de uso de recursos dentro de la organización. Es una opción para un entorno de altos cambios, donde los recursos disponibles quedan obsoletos (conocimiento) o donde el entorno avanza a tasas más rápidas que la organización (crecer menos que el entorno).

La posibilidad de buscar los recursos para actividades clave que impactan en cada uno de los indicadores permite alcanzar una mejor performance por encima de la deseada de la empresa pues sucederá que el entorno siempre decidirá que lo deseado no sea lo correcto. En estos casos es mejor alcanzar impacto con una buena performance por encima de lo que pide el entorno para ser el líder del entorno y no un seguidor del mismo.

## ANEXOS DE LA PARTE 2

### ANEXO 1: Gráficos que ilustran el cierre de brechas a nivel conceptual y financiero



Esquema de Brechas Financieras

Fuente: FinSysAdvisors (2012)

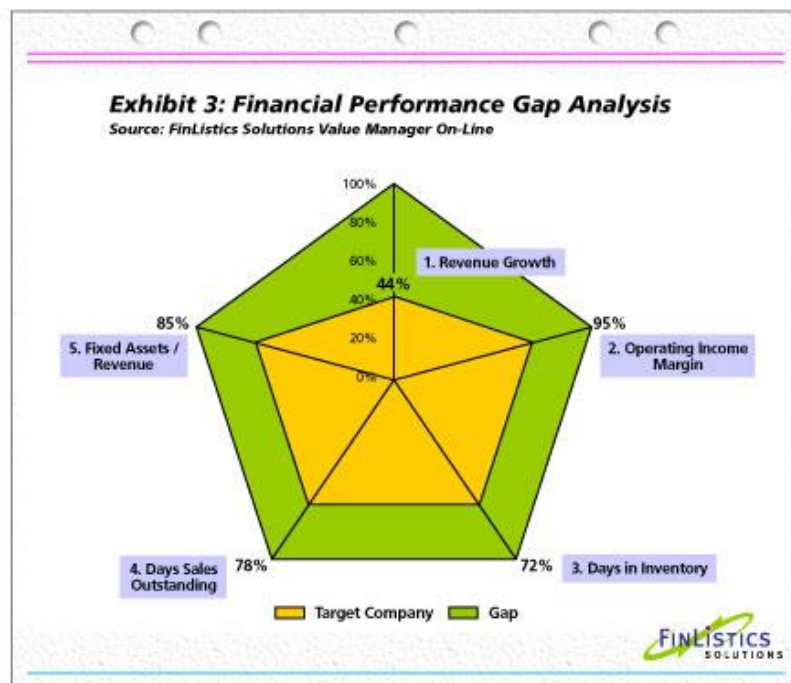


Gráfico de Brechas Financieras

Fuente: Timme, Stephen G. (2001)

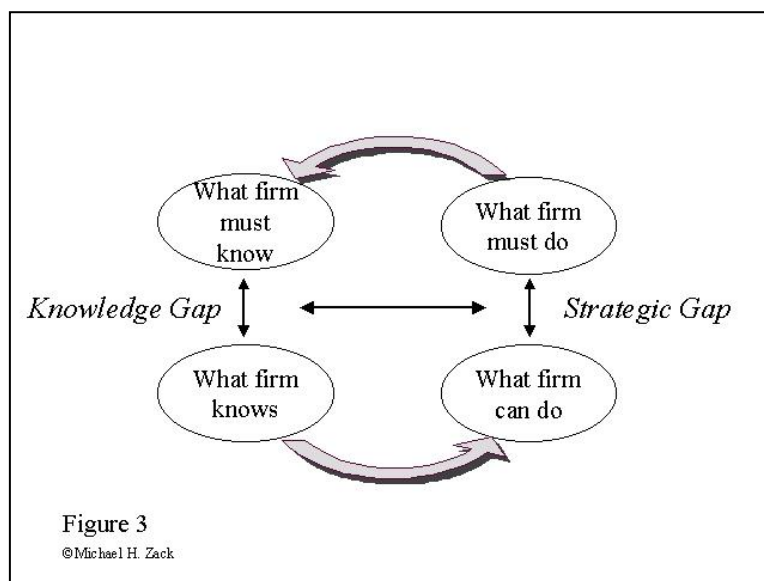


## ANEXO 2: Gráficos que ilustran el cierre de brechas a nivel comercial y estratégicos



Análisis temporal de brechas comerciales

Fuente: Marketing Teacher (2012)



Cierre de brechas a nivel de estrategia del conocimiento

Fuente: Zack, Michael H. (1999)

### ANEXO 3: Instrumentos o Técnicas para el cierre de brechas

Table 1. Comparison of Various Frameworks to Conduct Gap Analysis				
Normalized*	Definition*	McKinsey 7S Framework	Lean Six Sigma 6M	Lean Methodologies
Strategy	The Strategy gap analysis should point out the difference between why the organization currently provides a given service or conducts business versus why the organization will offer a given service in the future. Examples: - Strategic alignment - Measures (Quantitative, Qualitative)	Strategy: The core values of the company that are evidenced in the corporate culture and the general work ethic.  Shared Values: Core values, corporate/team culture  Style: The style of leadership adopted. i.e. leadership effectiveness, team cooperativeness etc.	Environment (Mother Nature)  Measurement	Lean methodologies focus at the tactical and operational levels such as production in improving performance. Lean methods tend to eliminate/ reduce the 8 wastes captured by the acronym "DOWNTIME" where D = Defects, O = Overproduction, W = Waiting, N = Non-utilized Talent, T = Transportation, I = Inventory, M = Motion and E = Extra (or Excess) Processing.  Strong hierarchical organizations present different challenges than highly entrepreneurial ones. To be effective the lean approach must be customized for adoption and buy-in at all levels of the organization.  Five S (5S): Framework consists of supply base, manufacturing, distribution, information/file systems, and office areas. Translated from Japanese into closest English word equivalents beginning with "s" are: Sort, Set in order, Shine Standardize, Sustain.  Kanban: Helps improve inventory management. It helps answer questions such as what is in stock and what has been shipped very easily.  Kaizen: Addresses continuous (ongoing) operational improvements.  Other Lean methods include Lean Value Stream, TPM, SMED and Poka-yoke.
Function	The function gap analysis should point out the difference between the ways the Agency currently conducts business versus the desired way in which the organization conducts business. Examples: - Process changes	Systems: Daily activities and procedures to accomplish	Methods	
Structure	The Structure gap analysis should point out the difference between where the organization currently conducts business versus where the organization will conduct business in the future. Examples: - Facilities - Service delivery logistics - Employee logistics - Business logistics	Structure	<Methods, People>	
Technology	The technology gap analysis should point out the difference between technology the organization currently uses versus the technology it will use in the future. Examples - Systems - Computers - Scanners, printers, conveyors, etc	<Systems> will include any equipment, tools etc.	Machines	
Staff	The Staff gap analysis should point out the difference between who in the organization currently has responsibilities for delivery of a given service versus who will be assigned responsibility in the future. - Personnel alignment (responsibilities not adequately assigned) - Training - Increase/Decrease in staffing	Staff: Positions or specializations  Skills: Ability to do job	People (Manpower)	
Data	The data gap analysis should point directly to gaps in information needed to conduct agency business - Data availability when/where needed - Authorized use and disclosure		Materials	
Time	The time gap analysis should point out the difference between when the organization currently conducts business versus when the organization will conduct business in the future. - Availability of service/scheduling conflicts			

\*Source: Mansoor Awan

© Copyright 2009 Mansoor Awan

Tabla de comparación de alternativas para conducir un Análisis de Brechas  
Fuente: Mansoor, Awan (2009)

## BIBLIOGRAFÍA DE LA PARTE 2

### Libros

- **Goodstein Leonard D., Nolan Timothy y Pfeiffer William (1993).** "*Guía para una Planificación estratégica aplicada*" (traducción propia del título al español, título original en inglés: "*Applied strategic planning: a comprehensive guide*"). ISBN 0-07-024020-5. Editorial Mc Graw Hill. Estados Unidos. Texto disponible en: <http://books.google.com.pe>
- **Al-Ali Nermien (2003).** "*Gestión del capital intelectual: paso a paso*" (traducción propia del título al español, título original en inglés: "*Comprehensive intellectual capital management: step-by-step*"). ISBN: 0-471-27506-9. Copyright por John Wiley & Sons, Inc. Impreso en Estados Unidos. Texto disponible en: <http://books.google.com.pe>

### Artículos electrónicos

- **FinSysAdvisors (2012).** "*Análisis de brechas*" (traducción propia del título al español, título original en inglés: "*Gap Analysis*"). Sección Web System Implementation - Project Initiation - Gap Analysis. Financial System Advisors: SunSystems Solutions and Implementation. Todos los derechos reservados por FinSysAdvisors. Artículo consultado el 20/07/2012. Texto completo disponible en: <http://finsysadvisors.com/gap-analysis>
- **Marketing Teacher (2012).** "*Análisis de Brechas*" (traducción del título al español, título original en inglés: "*Gap Analysis*") © Copyright Marketing Teacher Ltd 2000 - 2012. Registrada en Inglaterra no. 05936182. Todos los derechos reservados. Texto completo disponible en: <http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-gap-analysis.html>

- **Timme, Stephen G. (2001).** *"Benchmarking de brechas en la situación financieras"* (Traducción propia del título al español, título original en inglés *"Bechmarking Financial Performance Gaps: A Top-Down Approach"*). © 2004 - 2012 by FinListics Solutions. Todos los derechos reservados. Texto completo disponible en: <http://finlistics.com/BenchmarkingTopDownArticle.html>
- **Zack, Michael H. (1999).** *"Desarrollando una estrategia del conocimiento"* (traducción propia del título al español, título original en inglés: *"Developing a Knowledge Strategy"*). California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, 1999, pp. 125-145. College of Business Administration. Northeastern University. 214 Hayden Hall. Boston, MA 02115, Estados Unidos. Texto completo disponible en: <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat/kstrat.htm>

# **Análisis del Cambio de Cultura y Cierre de Brechas en una Organización**

## **PARTE 3**

### **Caso de análisis y aplicación**

## PARTE 3: CASO DE ANÁLISIS Y APLICACIÓN

### 3.1 El diagnóstico de una organización

El diagnóstico de una organización tiene como objetivo identificar sus problemas y las oportunidades que existen para corregirlas. Este proceso se inicia con la comunicación entre cada miembro del equipo quienes deben tener la disposición a cambiar y al diálogo abierto de los problemas. Ello permite generar información y clasificarla según corresponda a canales de comunicación, procesos, relaciones y funciones. Algunas técnicas típicas para desarrollar este proceso son: entrevista, cuestionario, conversación, exposición, etc.<sup>19</sup>

Una herramienta útil en el proceso de diagnóstico es el análisis FODA no porque ella misma permita diagnosticar, de hecho es una de las principales críticas al FODA que no permite un diagnóstico; sino porque con ayuda de ella se tiene un esquema que permite forzar el análisis e identificación de puntos fuertes (fortalezas), puntos débiles (debilidades), alternativas de mejora que ofrece el entorno (oportunidades), y riesgos (amenazas). Es decir, guía el análisis. Al final, cuando se tenga todo identificado, se podrá hacer uso del FODA estratégico para generar las estrategias o acciones según el nivel de implementación. Lo cierto es que el FODA es muy útil cuando se tienen que evaluar una situación plantear líneas de acción.

Adicionalmente, es posible considerar el análisis de tipo funcional y de perfil estratégico, apalancamientos, cadena de valor, análisis de competencias, entre muchas otras herramientas de diagnóstico que ofrece las ciencias de la gestión.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Meza B. Adriana y Carballada González Patricia (2009)

<sup>20</sup> Caballano.com (2012)

En particular, se puede sintetizar que todo proceso de diagnóstico debe ser sistemático y considerar entre otros criterios lo siguiente: Identidad de la Empresa, recursos y capacidades (tangibles e intangibles), Análisis funcional (finanzas, marketing, recursos humanos, producción, I+D, management, entre otros según el perfil de cada organización), Perfil estratégico (Balance ScoreCard BSC), Cadena de Valor (actividades primarias y actividades de apoyo), evaluación y desarrollo de los recursos y capacidades (escasez, relevancia, durabilidad, transferibilidad, imitabilidad, sustituibilidad, complementariedad, apropiabilidad, entre otros).<sup>21</sup>

Sin embargo, cabe valorar que cada gestor conoce su organización e incidirá según su experticia en determinados puntos críticos de análisis más que en otros seleccionando la mejor herramienta a disposición y el alcance de su aplicación según corresponda.

### **3.2 Diagnóstico en la empresa ABC<sup>22</sup>**

En la Organización ABC se realizó un diagnóstico a fin de proponerse materializar un plan estratégico de cambio de cultura. En este sentido, se optó por la entrevista como medio de diagnóstico, y he aquí un resumen de los resultados.

#### **3.2.1 Sobre la estrategia**

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, no se percibe que ninguna estrategia de la Organización ABC hacia futuro definida.

Las personas que toman cotidianamente decisiones lo hacen sin claridad de hacia dónde va la organización a futuro.

Encontramos, sin embargo, que en mayo de 2010 se desarrolló un proceso muy completo de planeación estratégica de ORGANIZACIÓN ABC a futuro, en el que se

---

<sup>21</sup> El Ergonomista.com (2012)

<sup>22</sup> Organización ABC (2012a)

definieron la Misión, la visión, objetivos estratégicos, mapa estratégico e indicadores de gestión de Balance Score Card (BSC, en adelante); así como un plan estratégico detallado a 5 años, con iniciativas y planes de acción para el logro de los objetivos, responsables, indicadores, etc.

El marco estratégico diseñado buscó alineación con el marco estratégico corporativo de Organización ABC, alineando tanto la visión y la misión como los objetivos estratégicos.

Aparentemente, este marco estratégico no fue socializado y/o interiorizado por todos los actores de la organización, lo cual no ha permitido que haya una visión compartida, claridad en cuanto al marco estratégico y alineación de todos los colaboradores hacia el mismo norte.

Así mismo, no existe un sistema de seguimiento a la ejecución del plan estratégico.

Aunque en la consultoría desarrollada en el año 2010 se definió un sistema de indicadores para medir la ejecución de los objetivos, estos indicadores no se miden, no están sistematizados y por lo tanto no se utiliza para la toma de decisiones estratégicas de Organización ABC.

### **3.2.2 Sobre la organización: estructura y procesos**

La estructura organizacional de la Organización ABC es una estructura plana ideal para el desarrollo de los procesos que ejecuta la gerencia, debería permitir que las comunicaciones fluyan eficientemente y tener una capacidad de respuesta mayor.

Sin embargo, encontramos que los procesos no están bien definidos ni estandarizados, aunque se ha venido trabajando en certificación de calidad bajo normas ISO. Los



procesos son de cada área y no transversales a la organización, lo que dificulta la integración entre las áreas y la comunicación.

Encontramos que se trabaja por islas. Cada área desarrolla sus procesos muy independientemente de las otras. Incluso el área legal, que hoy en día es un área de apoyo a todas las áreas misionales, trabaja independientemente de ellas. Se identificó, sin embargo, que los equipos de trabajo de cada área trabajan bien en equipo, de manera coordinada y colaborativa. Esto se refleja de la forma de trabajo del equipo directivo, en donde es necesario profundizar en mecanismos de trabajo en equipo y colaborativo y desplegarlo a las áreas.

Se percibe que hay falta personal de apoyo a las áreas. En toda las entrevistas, los participantes manifestaron que actualmente desarrollan mucho trabajo operativo, incluso los ingenieros con experticia en lo técnico actualmente desarrollan labores administrativas que los distraen del desarrollo de la misión de sus áreas, principalmente por falta de apoyo operativo y/o administrativo.

En general, se percibe ha habido una pérdida de autonomía en la toma de decisiones de la Organización ABC, debido a que, desde la integración con Organización ABC, deben seguir las políticas corporativas del directorio e incluso de la gerencia general. Esto ha sido, según los entrevistados, una de las principales razones por las que los niveles de clima organizacional han disminuido.

Los procedimientos se han vuelto rígidos debido a la condición de entidad pública de la Organización ABC. Ha sido difícil para los colaboradores de Organización ABC la aceptación de este cambio. Consideran que esto ha afectado la calidad de las consultorías y estudios que contratan y que, incluso, esto deriva en que ellos mismos tengan que desarrollar algunos de los trabajos que contratan, afectando la velocidad y oportunidad de respuesta.

Se percibe que la forma de trabajo de la Organización ABC no conversa la forma de trabajo de la sede central. Ha existido cierta resistencia a adaptarse a ser parte de una organización más grande, con una cultura organizacional diferente.

La forma de trabajo de cada área depende mucho del estilo de su líder.

Se percibe falta de planeación del trabajo, se concentran en el día a día y no se planea. Cuando se planea no se hace seguimiento a la ejecución de lo planeado.

### **3.2.3 Sobre los sistemas de información y comunicaciones**

Actualmente la Organización ABC cuenta con una plataforma tecnológica que fue pensada para la gestión de conocimiento, que se compone de un aplicativo para la gestión del conocimiento (*The Knowledge System* de Organización ABC) y un sistema de gestión documental. Sin embargo, esta plataforma no está cumpliendo con su propósito inicial. Actualmente se usa básicamente para la gestión documental, la cual funciona muy bien para la documentación que entra a la Organización ABC. En documentos producidos en Organización ABC todavía falta por mejorar y por aprovechar la capacidad del sistema de Gestión documental.

Las aplicaciones adicionales del portal, en general, no se utilizan, a excepción de un área que tiene varios de sus procesos automatizados en la plataforma.

No se utilizan las aplicaciones orientadas a gestión de conocimiento, en gran parte por desconocimiento de la forma de uso, por falta de tiempo, por falta de procesos estructurados de gestión de conocimiento y por falta de disciplina.

Se cuenta con un repositorio de datos organizados de la documentación generada en los procesos regulatorios, sin embargo, la plataforma es poco flexible y los usuarios

tienen un conocimiento parcial de las aplicaciones, por lo que no se aprovecha al 100% las funcionalidades del sistema.

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que estas debilidades han sido identificadas por Organización ABC y actualmente se está trabajando en actualizar el sistema, involucrar y capacitar a los usuarios y aprovechar muchas ventajas que tiene la plataforma tecnológica para hacer más eficientes los procesos y gestionar el conocimiento.

Se perciben debilidades en las comunicaciones internas. No hay mecanismos formales de comunicación entre la alta dirección y los niveles inferiores. Esto hace que en ocasiones los “rumores de corredor” sean la principal fuente de información sobre acontecimientos de la organización.

Así mismo, la comunicación horizontal es débil y afecta el trabajo en equipo entre las áreas.

Con base en los resultados del diagnóstico de clima organizacional, se ha propuesto algunas iniciativas orientadas a mejorar el tema de comunicaciones, pero la ejecución de las mismas ha sido baja.

### **3.2.4 Sobre la gente y la cultura**

El activo más importante de la Organización ABC es su gente. Son expertos en temas técnicos y regulatorios, tienen un conocimiento profundo del sector y mucha experiencia en lo que hacen. La gente y su conocimiento son la mayor fortaleza de la Gerencia.

Sin embargo, los resultados de clima organizacional (Ver Anexo 1 de la Parte 3) y los comentarios de las entrevistas reflejan que el ambiente de trabajo está siendo afectado

por diversos factores y es necesario intervenir en este sentido, ya que esto pone en peligro la permanencia de la gente y su conocimiento en la organización.

Se han definido acciones e iniciativas orientadas a mejorar el clima organizacional. Sin embargo, la ejecución ha sido baja.

Aunque se han dispuesto sistemas de información orientados a la gestión del conocimiento, no existe un proceso o método estructurado para desarrollar la gestión del conocimiento como tal.

Actualmente no existen planes de carrera o de sucesión que muestren una línea clara de desarrollo o crecimiento de los funcionarios en la organización.

No existen en el momento políticas claras de incentivos y motivación a los colaboradores por parte de la organización o de los directivos. Derivado de los resultados de la encuesta de clima, se definieron algunas acciones orientadas a desarrollar un programa de reconocimiento, pero ha faltado ejecución.

Hay un rechazo generalizado por la integración con Organización ABC. La gente no se siente identificada con la sede central. Se hacen comparaciones frente a las condiciones de trabajo, remuneración, oportunidades de crecimiento y capacitación, asignación de funciones, cargas de trabajo, entre otras.

### **3.3 Marco Estratégico de la Organización ABC<sup>23</sup>**

A fin de mejorar su cultura, la Organización ABC se planteó una Visión, Misión y Metas estratégicas:

---

<sup>23</sup> Organización ABC (2012b)

<b>Visión compartida</b>	<b>Misión</b>
Ser un equipo innovador con una cultura orientada al aprendizaje, reconocido por su sector y la sociedad.	Contribuir al desarrollo de su sector mejorando el bienestar de la sociedad.
<b>Meta estratégica 1</b>	<b>Meta estratégica 2</b>
Ser el principal actor de su sector liderando los aspectos clave para el desarrollo.	Ser acogido muy bien por la sociedad brindando un servicio transparente y eficaz.

Tabla de Visión, Misión y Metas estratégicas

Fuente: Organización ABC (2012b)

Se plantearon objetivos estratégicos en el marco de la metodología de las perspectivas del Balance Score Card (BSC) y se realizó la validación de cada una de las metas señaladas y objetivos propuestos con cada miembro de la organización, quedando la versión aceptada por todo el equipo como la definitiva.

### 3.4 Presentación del Balance Score Card (BSC) de la Organización ABC<sup>24</sup>

A continuación se presentan los objetivos estratégicos validados por los miembros de la organización y que en el marco de las perspectivas del Balance Score Card, quedaron organizados de la siguiente manera.

---

<sup>24</sup> Organización ABC (2012b)

<b>Perspectiva del Cliente</b>	<b>Perspectiva de Aprendizaje</b>
1. Lograr la satisfacción de actores claves 2. Lograr el reconocimiento nacional e internacional	5. Lograr una Cultura de aprendizaje, conocimiento y trabajo colaborativo 6. Motivar el desarrollo personal (gestión por competencias y planes de formación)
<b>Perspectiva Interna</b>	<b>Perspectiva Financiera</b>
3. Definir un nuevo modelo organizacional (trabajo colaborativo y gestión del conocimiento) 4. Lograr autonomía funcional para la toma de decisiones	7. Mantener la disponibilidad y uso de recursos oportunamente.

Tabla de Objetivos Estratégicos en el marco de las perspectivas del Balance Score Card

Fuente: Organización ABC (2012b)

Para ver una muestra de las interrelaciones previstas en el marco estratégico de la Organización ABC, ver Anexo 2 de la Parte 3.

### 3.5 Pautas para la aplicación de un cambio de cultura: acciones para el trabajo colaborativo<sup>25</sup>

Dado que el marco estratégico se orientó al cambio de cultura organizacional, entre otras sugerencias para mejorar la implementación del marco estratégico, es recomendable tomar acciones para mejorar el trabajo colaborativo en el marco de la problemática definida para la Organización ABC y he aquí algunas recomendaciones un boletín donde se difundan los logros del personal, reuniones de réplica para conocer el trabajo interáreas, comidas semanales a fin de integrar y mejorar la

<sup>25</sup> Camafu.org.mx (2012)

convivencia, retiros anuales liderados por cada miembro del personal a fin de motivar al personal con iniciativas propias, aniversarios por áreas donde unos atiendan a los otros, actividades económicas inter áreas a fin de fortalecer proyectos comunes, buzón de quejas y sugerencias diario a fin de mejorar el clima laboral, herramientas informáticas más amigables donde los más expertos entrenen a los principiantes, reuniones de integración informales diarias, pizarrón o mural donde cada área exponga sus intereses, etc.

### **3.6 Uso de símbolos y reconocimientos como parte de la cultura organizacional<sup>26</sup>**

Muchas áreas no tienen la identificación con su sede ni sus miembros el sentido de pertenencia o compromiso. La creación de identidad o el uso de símbolos puede ayudar a integrar o desintegrar. En este sentido, el uso de símbolos organizacionales es muy útil. Otorgar tarjetas a cada uno de sus trabajadores puede generar un sentido de pertenencia y un alto grado de compromiso con la organización. Asimismo, el reconocimiento de logros es otra de las alternativas para levantar la autoestima organizacional.

### **3.7 Importancia del cierre de brechas en la gestión del cambio organizacional**

El uso de estas herramientas tendrá éxito en la medida que con la aplicación de las mismas se pueda ir midiendo el tránsito cultural de la organización. En este sentido, el análisis de la brecha entre la cultura ideal (que debe corresponderse con la cultura deseada por los miembros de la organización) y la cultura actual (que aún siendo deseada por algunos miembros no es la que se desea como meta estratégica), debe poder materializarse en una medida cuantitativa.

---

<sup>26</sup> Estrada Herrera José Napoleón y Alejandro Díez Correa (2012)

En tal sentido, la formalización planteada por el cierre de brechas y las herramientas que brinda la psicología tales como las pruebas sociométricas, índices sociométricos que evalúan, gustos y preferencias, contactos, ayuda mutua, reacciones en cadena, perfiles, niveles de comunicación, valores e internalización de los mismos, deberían ser claves para una buena gestión del cambio cultural en una organización.<sup>27</sup>

En el proceso de gestión del cambio de cultura, el líder del cambio deberá tener presente el avance en el cierre de brechas y he aquí el objetivo del presente trabajo de despertar el interés y el deseo por cubrir en el campo de investigación de ciencias de la gestión, una oportunidad de mejora considerando el análisis matemático y su aplicación operativa para el cierre de brechas, sobre todo el cambio cultural que es clave para una organización.

En tal, sentido, y como ello implica además de un diagnóstico medir sistemáticamente en el tiempo las brechas entre la cultura ideal y la cultura actual, en el Anexo 3 de la Parte 3 se presenta una Propuesta de formato para medir los avances en el cambio de cultura y tener una herramienta para aplicar el cierre de brechas buscando con ello materializar los conceptos planteados a lo largo del documento. Cabe precisar que dicho formato se ha elaborado considerando variables en el marco del caso de análisis del presente estudio sin embargo, cada uno según su interés o necesidad podría considerar otras variables de interés.

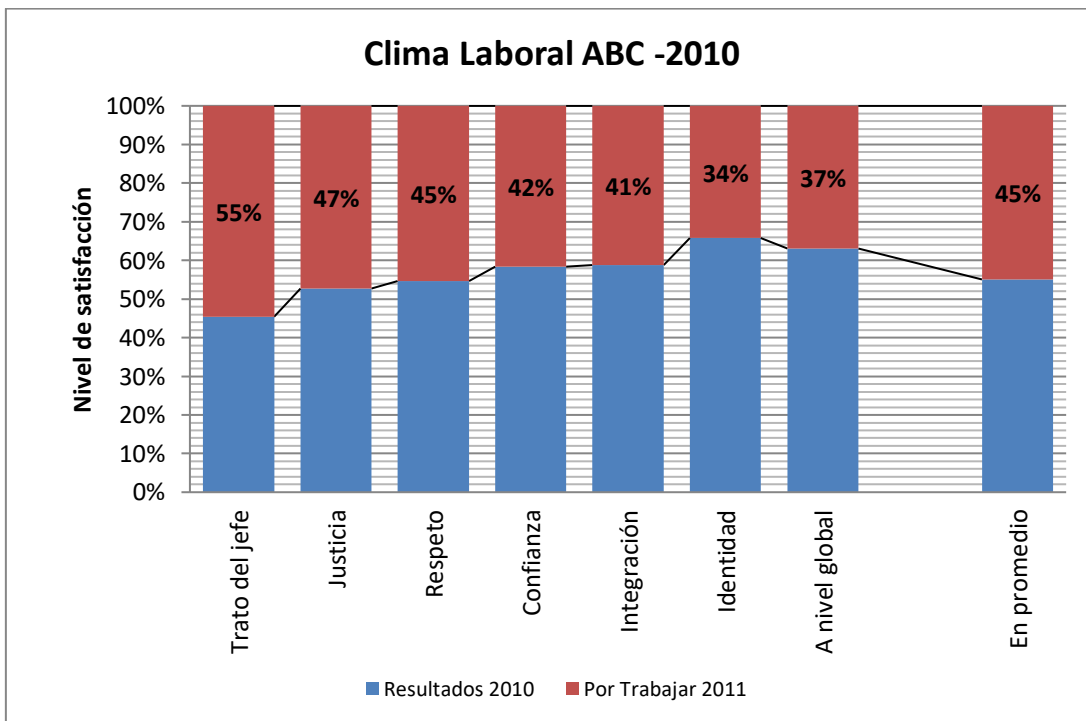
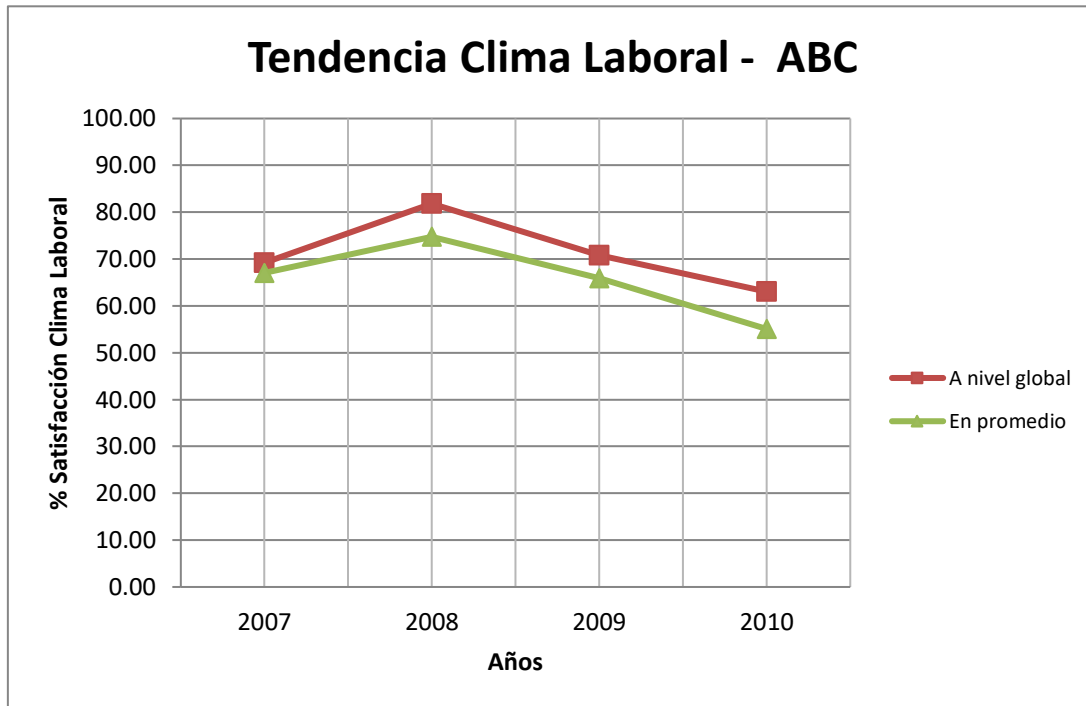
---

<sup>27</sup> Oseguera Lomeña, Leandro (2012)



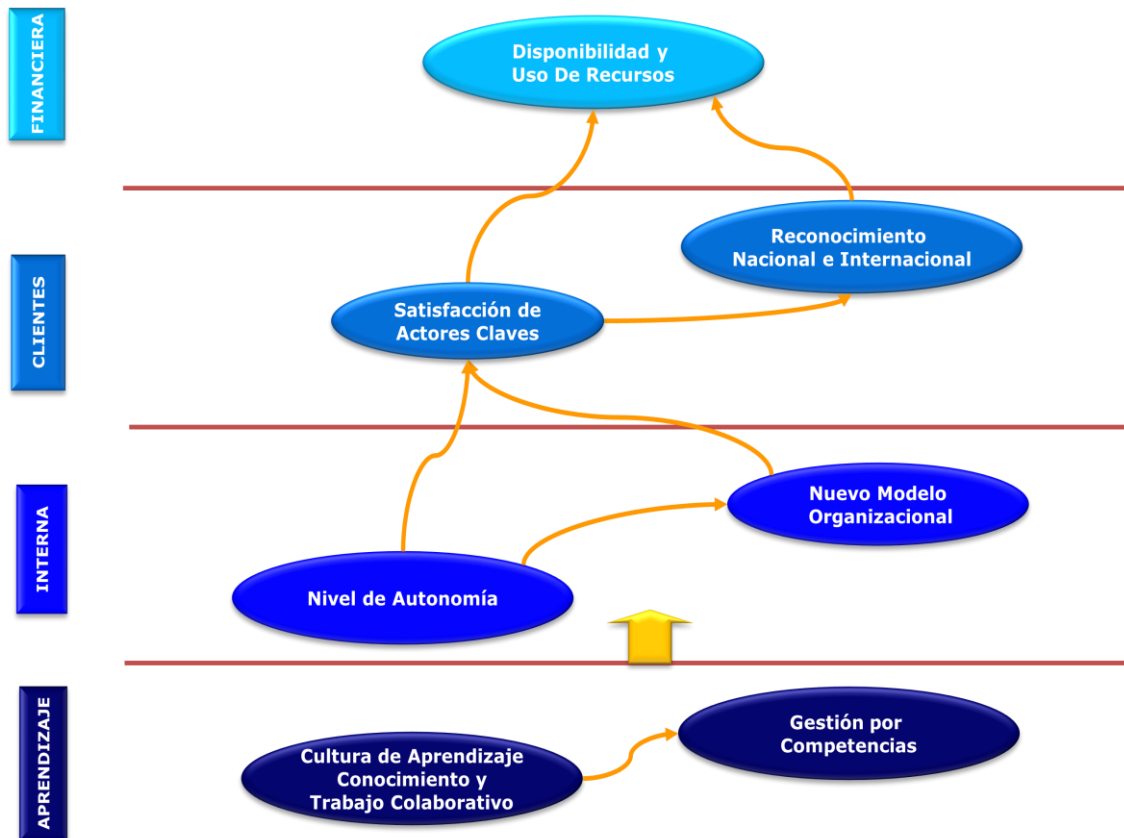
## ANEXOS DE LA PARTE 3

### ANEXO 1: Clima laboral de la Organización ABC



Fuente: Organización ABC (2012a)

## ANEXO 2: Marco Estratégico de la Organización ABC



Fuente: Organización ABC (2012b)

### ANEXO 3: Propuesta de formato para medir los avances en el cambio de cultura y cerrar brechas

Preguntas de diagnóstico de cultura y herramienta de medición para el cierre de brechas donde el ideal sería A y el límite actual sería C.

Variables	Categorías		
	<b>A</b> Ideal Mucho, Alto, Adecuada	<b>B</b> Esperado Algo, Medio, Indiferente	<b>C</b> Actual Nada Bajo, Inadecuada
1. Tiempo dedicado en ABC a las actividades que disfruta			
2. Nivel de responsabilidades actuales			
3. Grado de resonancia que han tenido sus resultados			
4. Alineación de la Estrategia de ABC con sus intereses			
5. Motivación para lograr un cambio			
6. Nivel de aceptación en ABC para mejorar algo			
7. Apoyo recibido cuando busca alcanzar el éxito en ABC			
8. Respaldo que le da su jefe cuando toma decisiones			
9. Nivel de cambio que haría en ABC si fuera jefe			
10. Optimismo con que ve a ABC en el futuro			
11. Facilidad de uso de la plataforma del conocimiento			
12. Nivel de utilidad que le brinda la plataforma			
13. Calidad de información contenida en la plataforma			
14. Nivel de Trabajo en equipo dentro de ABC			
15. Valoración que recibe por su trabajo en ABC			

Elaboración: Propia

## BIBLIOGRAFÍA DE LA PARTE 3

### Libros

- **Al-Ali Nermien (2003).** *"Gestión del capital intelectual: paso a paso"* (traducción propia del título al español, título original en inglés: *"Comprehensive intellectual capital management: step-by-step"*). ISBN: 0-471-27506-9. Copyright por John Wiley & Sons, Inc. Impreso en Estados Unidos. Texto disponible en: <http://books.google.com.pe>
- **Goodstein Leonard D., Nolan Timothy y Pfeiffer William (1993).** *"Guía para una Planificación estratégica aplicada"* (traducción propia del título al español, título original en inglés: *"Applied strategic planning: a comprehensive guide"*). ISBN 0-07-024020-5. Editorial Mc Graw Hill. Estados Unidos. Texto disponible en: <http://books.google.com.pe>
- **Senge, Peter M. (1990).** *"La Quinta Disciplina, El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje"*. Editorial: Granica. I.S.B.N : 9506414300. Texto disponible en: <http://books.google.com.pe>
- **Senge, Peter et. al (2000).** *"La Danza del Cambio"*. Ediciones Gestion. Barcelona España. ISBN 9788480884211. Texto disponible en: <http://books.google.com.pe/>

### Artículos electrónicos

- **Caballano.com (2012).** *"Gestión Empresarial"*. Texto consultado el 20/07/2012. Texto completo disponible en: <http://www.caballano.com/interno.htm>
- **Camafu.org.mx (2012).** *"Líneas de Acción"*. Artículo Web disponible en la siguiente Ruta: <http://www.camafu.org.mx/index.php/comunicacion-y-relaciones-humanas-/articles/lineas-de-accion.html> (CAMAFU > Temas

relacionados > Desarrollo Institucional > Capital humano > Comunicación y relaciones Humanas > Líneas de acción). Texto completo disponible en:

[http://www.camafu.org.mx/index.php/comunicacion-y-relaciones-humanas-/articles/lineas-de-accion.html?file=tl\\_files/Imagenes\\_M1/desarrollo%20institucional/Capital%20humano/Comunicacion%20y%20relaciones%20Humanas/acciones.doc](http://www.camafu.org.mx/index.php/comunicacion-y-relaciones-humanas-/articles/lineas-de-accion.html?file=tl_files/Imagenes_M1/desarrollo%20institucional/Capital%20humano/Comunicacion%20y%20relaciones%20Humanas/acciones.doc)

- **Elergonomista.com (2012).** "Análisis interno de la empresa". Sección Web de Estrategia empresarial / Sección "Diseño organizativo". Texto consultado el 20/07/2012. Texto completo disponible en: <http://www.elergonomista.com/3ab11.html>
- **Estrada Herrera José Napoleón y Alejandro Díez Correa (2012).** "Análisis de la cultura organizacional del área de ciencias económico-administrativas del Instituto Tecnológico de Matehuala". Instituto Tecnológico de Matehuala. Presentación de Licenciatura en Administración. Tema: Diseño Organizacional. Ciclo de estudios: VIII semestre. Texto consultado el 20/07/2012. Texto completo disponible en: <http://www.slideshare.net/orlockac/analisis-de-la-cultura-organizacional-del-rea>
- **López Yáñez, Julián (2006).** "¿A dónde va la teoría de la organización?" (traducción propia del título al español, título original en inglés: "Where is organization theory going to?"). Universidad de Sevilla. Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado, 10, 2 (2006). Texto completo disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev102ART5res.pdf>
- **Malebranch, Armando (2006).** "Conceptualización del diagnóstico". Copyright©. Curso de proyectos sociales. Segunda unidad: Gerencia del proceso de diagnóstico. Texto completo disponible en: <http://www.amalebranch.8m.com/GSP261.htm>

- **Meza B. Adriana y Carballada González Patricia (2009).** *"El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas"*. Artículo difundido por colaboración de las autoras mencionadas al sitio web [www.infosol.com.mx](http://www.infosol.com.mx) (2009). Texto completo disponible en: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>
- **Organización ABC (2012a).** "Diagnóstico de la organización ABC". Documento Institucional.
- **Organización ABC (2012b).** "Plan estratégico de cambio cultural de la organización ABC". Documento Institucional.
- **Oseguera Lomeña, Leandro (2012).** *"Programa para la mejora de la convivencia. Actividades para la tutoría en grupo"*. Confederación de Organizaciones de Psicopedagogía y Orientación de España (COPOE). Texto consultado el 20/07/2012. Texto completo disponible en: <http://www.copoe.org/convivencia/convivencia%20y%20tutoria%20en%20grupo.doc>

# **Análisis del Cambio de Cultura y Cierre de Brechas en una Organización**

## **CONCLUSIÓN**

## CONCLUSIÓN

A fin de cumplir con el objetivo del presente trabajo se han revisado los conceptos y el marco teórico de la cultura organizacional y la gestión del cambio en la parte 1 del presente trabajo. Asimismo, se ha propuesto un marco teórico en la parte 2 y un conjunto de reflexiones sobre cómo abordar el cierre de brechas según la naturaleza de la brecha y los tipos de factores controlables y no controlables que enfrentamos. En esta línea, es opinión personal y considero que el fundamento matemático propuesto en la parte 2 y el análisis de cierre de brechas que pudiere derivar de él para fundamentar herramientas de análisis de cierre de brechas que incluyan proyecciones de brechas al futuro, puede ayudar significativamente a complementar el cuerpo teórico de las ciencias de la gestión y contribuir significativamente a gestionar en el aspecto práctico el cambio de cultura de las organizaciones con ayuda de otras ciencias tales como la psicología, antropología, sociología entre otras cuyos aportes contribuirían a enriquecer el análisis.

En tal, sentido, y como ello implica además de un diagnóstico medir sistemáticamente en el tiempo las brechas entre la cultura ideal y la cultura actual, en el Anexo 3 de la Parte 3 se presenta una Propuesta de formato para medir los avances en el cambio de cultura y tener una herramienta para aplicar el cierre de brechas buscando con ello materializar los conceptos planteados a lo largo del documento. Cabe precisar que dicho formato se ha elaborado considerando variables en el marco del caso de análisis del presente estudio sin embargo, cada uno según su interés o necesidad podría considerar otras variables de interés.

Con todo ello, se espera haber despertado el interés por la reflexión sobre estos temas motivando la generación de nuevos planteamientos y el desarrollo de más investigaciones en la línea de fortalecer los fundamentos sobre los cuales se erige las ciencias de la gestión.